

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vyhodnocení procesu organizační změny
An Evaluation of a Process of Organizational Change

Student:	Bc. Lucie Holubová
Vedoucí bakalářské práce:	PhDr. Dušková Anna

Ostrava 2011

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....

podpis

Obsah

1.	Úvod.....	1
2.	Základní problematika řízení procesu organizační změny	3
2.1	Příčiny změny	3
2.2	Typy změn	5
2.3	Volba přístupu ke změně	6
2.3.1	Vedení přírůstkové změny	6
2.3.2	Vedení základní změny	8
2.4	Chyby při realizaci změny v organizaci	10
2.5	Reakce na změny	15
2.6	Odpor ke změně.....	17
2.6.1	Příčiny odporu ke změně	18
2.6.2	Snížování odporu ke změnám	20
2.7	Nástroje pomáhající identifikovat důsledky změny	21
2.7.1	Analýza silového pole.....	22
2.7.2	Integrovaná organizace	23
2.7.3	Okna Johari	25
3.	Modely řízení změn a jejich srovnání.....	27
3.1	Kotterův osmibodový model změny	27
3.2	Pětifázový proces změny Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche	31
3.3	Metoda EASIER.....	33
3.4	Srovnání modelů řízení změny v organizaci	37
4.	Analýza a vyhodnocení procesu organizační změny ve vybrané firmě.....	38
4.1	Sociologický průzkum.....	38
4.2	Popis organizace a organizační změny	40
4.3	Sociologický průzkum ve vybrané organizaci	42
4.3.1	Přípravná fáze sociologického průzkumu	42
4.3.2	Realizační fáze sociologického průzkumu	43
4.3.3	Analýza dat výsledků sociologického průzkumu	43
4.3.4	Hodnocení výsledků sociologického průzkumu	49
4.3.5	Návrh opatření	50

5. Závěr.....	53
Seznam literatury.....	55
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1. Úvod

V současném turbulentním podnikatelském prostředí se stává změna stále častějším jevem, se kterým se organizace musí vypořádat. Změny jsou pro organizaci téměř nutností v rámci udržení nejen její konkurenceschopnosti, ale i existence samotné. Změny, kterým organizace čelí, se stávají také komplexnějšími a rozsáhlejšími.

Řízení procesu organizační změny však není nic jednoduchého a mnoho organizací se dopouští vážných chyb nejen při samotném zavádění těchto změn, ale již v procesu jejich přípravy. Organizace je velmi složitý systém skládající se z mnoha prvků, jakými jsou např. lidé, úkoly, struktura, kultura, které jsou zároveň v interakci s vnějším prostředím organizace tvořeného dodavateli, zákazníky, politickým a legislativním prostředím aj. V souhrnu se tedy jedná o velmi složitý systém vztahů. Z výše uvedeného tedy logicky vyplývá, že změna provedená v jednom prvku tohoto systému, ovlivní i prvky ostatní. Je proto nutné zvážit všechny důsledky, které jsou se změnou spojeny, již před jejím samotným zavedením.

Současně identifikace typů změny je důležitá pro volbu správného přístupu k jejímu vedení, především pak díky odporu ke změně. Tento odpor může nastat jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany manažerů změny. Díky těmto negativním postojům může dojít k různým časovým zpožděním či ovlivnění konečných pozitivních efektů změny, které se pak mohou odlišovat od představ vrcholového managementu.

Tato práce je v teoretické části zaměřena na příčiny organizační změny, typy organizačních změn, popis vedení jednotlivých typů změn a zvládání odporu proti změně. Pozornost je také věnována rozličným modelům pro řízení organizační změny od různých autorů odborné literatury, zabývající se touto problematikou, a nástrojům pomáhajícím identifikovat důsledky změny.

Cílem této práce je vyhodnotit organizační změnu týkající se přihlašování a odhlašování operací, která byla již zavedena na provozech kovovýroby, komaxitárny a montáže zdravotní techniky, a její zavedení se v brzké době chystá i na provoz montáže kolejové techniky.

Výsledkem vyhodnocení procesu organizační změny by mělo být poskytnutí takových doporučení, která by měla zefektivnit nejen proces zavedení organizační změny na provozu montáže kolejové techniky, ale také pomoci při implementaci změn následujících. V budoucnu by tak výsledky této práce měly zabránit, především díky odhalení chybných postupů při přípravě a implementaci změny týkající se přihlašování a odhlašování operací, k opakování těchto chyb.

Ke sběru dat potřebných k analýze a následnému vyhodnocení organizační změny bude využit dotazník, jako jeden z nástrojů sociologického průzkumu. Do tohoto průzkumu bude zapojeno celkem 40 respondentů z provozů, ve kterých byla změna již implementována, a to z kovovýroby, komaxitárny a montáže zdravotní techniky. Na základě vyhodnocení tohoto sociologického průzkumu pak budou navržena doporučení pro zefektivnění procesu organizační změny.

2. Základní problematika řízení procesu organizační změny

V dřívějších dobách nebyly změny příliš obvyklé. Docházelo k nim spíše zřídka. Organizace se řídily na základě hesla „Pokud něco funguje, proč to měnit.“ Cílem organizací bylo tedy spíše počet změn omezit a řízení změn probíhalo na základě cyklu zmrazování, rozmrazování a opětovného rozmrazení organizace. Změny byly realizovány najednou, a to až ve chvíli, kdy se na jejich zavedení cítila organizace připravena. Samozřejmě, že pokud se organizace ocitla ve vážných problémech byly změny realizovány dříve.

V současnosti jsou však organizace nuceny čelit zcela odlišným podmínkám. Organizace se spíše než s příležitostmi setkávají s riziky, což je nutí k neustálému zlepšování svých procesů nejen proto, aby obstály v konkurenci a prosperovaly, ale aby byly vůbec schopny přežít. Realizace změny až ve chvíli, kdy se organizace cítí být připravena, je dnes nepřipustná.

2.1 Příčiny změny

V současnosti vede organizace ke změnám především existence mnoha nepředvídatelných faktorů. Zároveň i roste rychlost, s jakou se organizace musí přizpůsobovat měnícím se podmínkám. Dalo by se říci, že organizace procházejí kontinuální změnou, kdy období klidu mezi jednotlivými změnami mizí. Organizace se mohou dle Husseyho (2000) uchýlit ke změnám z několika příčin.

Jako první příčina jsou uvedeny neustále se objevující technologické změny, se kterými zároveň roste i rychlost, s níž dochází k zastarávání současných technologií organizací. Jelikož organizace chtějí tyto nové technologie využít ve své podnikatelské činnosti, aby neumožnily konkurentům získat své zákazníky, nevyhnou se jistým změnám v kvalifikaci, organizační struktuře a často i kultuře, které jsou se zavedením nové technologie provázány.

S rostoucím významem internetu a elektronického obchodu roste i trend řízení organizací na celosvětové bázi, kdy management neomezuje své cíle pouze na oblast

jedné země. Tento trend je důsledkem neustále silnější konkurence a globalizace. Organizace jsou nuceny se vyrovnat jak kvalitou, tak i náklady společností, jež uvádí tempo v daném odvětví. Zároveň pokračující privatizace podniků ve státním vlastnictví vytváří nové systémy umožňující konkurenci.

Nároky zákazníků jsou stále vyšší. Kladou důraz na vysokou kvalitu organizací poskytovaných výrobků a služeb, a také své požadavky neustále mění. Proto se organizace snaží být neustále o krok napřed a periodicky měnit charakter styku se zákazníky, který se projevuje ve vytváření různorodých struktur a systémů, kultury a služeb.

Na příčinách organizačních změn se také podílejí demografické faktory. Evropa i Spojené státy se potýkají mortalitou, která převyšuje natalitu. Stárnutí populace v těchto zemích zvyšuje tlak na zdravotní a důchodovou politiku států. Proto mnoho organizací současnosti je nuceno změnit postoj vůči zaměstnávání starších lidí a motivaci v rigidních organizačních strukturách nenabízejících příliš příležitostí k postupu.

Poslední uváděnou příčinou je pak neustálý tlak ze strany akcionářů na zvyšování výkonnosti podniků, kapitálového růstu a zisku. Organizace se tak mohou vyskytnout pod tlakem, přestože zisku dosahují, a to jenom proto, že není v souladu s očekáváními akcionářů.

Mezi typické změny v organizacích, které jsou realizovány v důsledku výše jmenovaných příčin Hussey (2000) zařazuje:

- Zmenšení nebo přizpůsobení rozsahu, kdy rozsah organizací se zmenšuje a její struktura se zjednodušuje.
- Přístupy vedoucí k promýšlení nových způsobů jednání, kterými jsou například zahájení výroby na světové úrovni, přepracování obchodních postupů a neustálé vylepšování.
- Aktivita, které byly dříve v režii organizace samotné, jsou více zadávány externím pracovníkům. Nejedná se však o pouhé vyhledávání dodavatelů, ale obvykle organizace vytváří úzký vztah s externí organizací.
- Aplikace metod snižujících čas vynaložený na vývoj nových produktů nebo aktivit.

- Organizace stále více využívají navázání strategických spojení a účastní se společných projektů.
- Jako klíčovou strategickou aktivitou pro podniky zůstává akvizice.

K výše uvedeným změnám je však nutné připočítat změny, které jsou spojené s pronikáním na nové trhy, uváděním nových produktů na trh a množstvím přírůstkových změn, které jsou nezbytné, jestliže se organizace chtějí přizpůsobit potřebám trhu.

2.2 Typy změn

Dle Husseyho (2000) existují dva typy změny, které jsou charakterizovány dle přístupu k situaci, ve které se organizace nachází. Dle této filozofie jsou změny přírůstkové a základní. Přírůstková změna má spíše evoluční charakter. Jedná se o změny pracovních postupů, metod, uvádění nových produktů na trh. Tento typ změn je zaměstnanci chápán jako plynulý přechod ze starého stavu k novému. Přírůstková změna se tak zaměstnanců týká v dlouhodobém horizontu pouze okrajově.

Název druhé změny, základní, již předvídá její vyšší význam pro organizaci. Tento typ změny bývá označován také jako strategický, vizionářský nebo transformační. Základní změny mají tedy pro organizaci klíčový význam. Je-li pak její realizace úspěšná, velmi organizaci ovlivní, a to ať už z hlediska jejího vnitřního či vnějšího prostředí. Pokud je však řízena chybně, organizaci oslabuje. Ta je tedy více náchylná k dalším škodám. Z tohoto důvodu je při realizaci základní změny nutné identifikovat všechny problémy, se kterými se organizace může potkat při realizaci změny. Ke změnám tohoto typu Hussey (2000) zařazuje například redukci organizace, změnu obchodní strategie, sloučení s jinou organizací, outsourcing, úpravu kultury či struktury organizace.

2.3 Volba přístupu ke změně

Hitt, Miller a Collela (2009) se při definování přístupů inspirovali od slavné autorky románů Jane Austenové, když ve své knize zdůrazňuje čtyři základní slova shodující se s názvy jejich románů. Tato slova je nutné mít na paměti při výběru vhodného přístupu k realizaci změny, a to pýchu, předsudek, rozum a cit.

Pýcha by měla být pouze tak velká, aby nezabránila ostatním se do realizace změny zapojit a oslabila pozici manažera. Přílišná pýcha může vést až k přespřílišné autokracii v situacích, kdy by spoluúčast mohla přinést lepší výsledky. Zapojení dalších zaměstnanců do realizace změny však přináší také vyšší požadavky na řízení. Předsudky také mohou bránit efektivní realizaci změny. Proto by se manažer změny měl ujistit, že takové předsudky nemá.

Dobří manažeři by se řídili při realizaci změn především zdravým rozumem. Proto by dříve, než se budou řídit určitou radou, měli zvážit, zda neodporuje zdravému rozumu. Cit také do jisté míry ovlivňuje rozhodnutí manažera. Změna může v určitém ohledu lidi zranit, zvláště pak když se jedná o změnu základní. V průběhu řízení změn se tak jasně ukáže dobrý a špatný manažer.

2.3.1 Vedení přírůstkové změny

Volba způsobu provedení změny se dle Husseyho (2000) odvíjí nejen od typu změny, ale také od dalších dvou faktorů, mezi něž autor zařazuje naléhavost a odpor. Vhodný přístup pro realizaci změny vzhledem k situaci organizace znázorňuje tabulka 2.1.

Tabulka 2.1 Přístupy k přírůstkové změně

		ODPOR	
		SLABÝ	SILNÝ
NALÉHAVOST	NÍZKÁ	ŠIROKÁ SPOLUÚČAST	PŘESVĚDČOVACÍ PŘÍSTUP
	VYSOKÁ	ÚZCE VYMEZENÁ SPOLUÚČAST	PŘESVĚDČOVACÍ PŘÍSTUP NEBO NÁTŁAKOVÝ PŘÍSTUP

Pramen: Hussey, D. E. Jak reorganizovat firmu. 2000. str. 12

Výše uvedená tabulka má však pouze ilustrativní charakter, jelikož ve skutečnosti musí manažer zvažovat i další faktory, jakými dle Husseyho (2000) jsou kvalifikace a schopnosti zaměstnanců, motivace zaměstnanců ke spoluúčasti, kultura organizace, míra utajení změny a dlouhodobější motivační potřeby.

Míra naléhavosti dané změny nám určuje, jak pozorně je nutné ke změně přistupovat. Stejně významná je i míra odporu, jelikož zvolené metody pro realizaci dané změny se mohou lišit podle toho, jak je změna přijímána zaměstnanci. Zda změnu chtějí, či nikoli. Důležité také je, v jaké oblasti se odpor nachází. Přičemž platí, že čím výše organizační struktura se zdroj odporu nachází, tím těžší je odpor k organizační změně překonat.

Široká spoluúčast

Realizace změny touto metodou je vhodná v případě, kdy odpor vůči změně je nízký stejně tak jako její naléhavost. V této situaci je možné dosáhnout změny s pomocí široké spoluúčasti, přičemž je důležité umožnit zaměstnancům, kterých se tato změna týká, aby hráli důležitou roli v průběhu realizace. Mezi výhody tohoto přístupu patří zvýšená motivace zúčastněných, což zvyšuje pravděpodobnost, že změna bude skutečně realizována, a zároveň umožňuje identifikaci všech jejích možných důsledků.

Manažer by však neměl danou změnu vést autoritativně, aby nepůsobil proti pozitivním dopadům plynoucím ze spoluúčasti. Základem této metody je tedy diskuse, nikoli jednání. Pomocí diskuse může manažer dosáhnout všeobecného souhlasu. Získá tak prostor k tomu, aby se mohl věnovat jiným problémům, které se vyskytnou v průběhu realizace.

Úzce vymezená spoluúčast

Aplikace tohoto přístupu k realizaci změny je vhodná za situace, kdy odpor ke změně je stále nízký, avšak naléhavost změny je vysoká, a tak není dostatek času na to, aby bylo do změny zapojeno mnoho lidí. V rámci tohoto přístupu rozhoduje pouze manažer o tom, kteří klíčoví zaměstnanci budou zapojeni do hledání řešení a kteří se budou účastnit pouze realizace změny. Vybírání jsou především takoví, kteří mají pro úspěšné provedení změny klíčový význam, bez ohledu na jejich postavení v organizační hierarchii. V takovéto situaci je především důležitý jejich vliv na organizaci a informace, kterými disponují. Při aplikaci tohoto přístupu je velmi

důležitá komunikace s ostatními zaměstnanci, kterých se změna týká. Měla by být bez bariér.

Přesvědčování

Pokud je však odpor ke změně vysoký a naléhavost změny naopak nízká, je vhodné ze strany manažera zvolit třetí z přístupů, a to přesvědčování. Cílem této taktiky je přesvědčit lidi, kterých se změna týká o její nutnosti. Uplatňování takového postupu, však může mít i efekt opačný, a to zvýšení odporu. Tato metoda může být účinná i v situaci, kdy je jak odpor, tak i naléhavost vysoká.

Nátlakové metody

Tento přístup je uplatňován především v situacích, kde je již od počátku jasné, že určitá skupina lidí má ve svých názorech tak pevný postoj, že by uplatnění přesvědčování ze strany manažerů trvalo buď příliš dlouho, anebo by nemělo zcela žádný efekt. V takovýchto případech manažer s lidmi stále komunikuje, avšak využívá i síly a nátlaku. Manažer v případě neuposlechnutí uděluje sankce. U této metody je možné zvolit jak přístup diktátorský, tak i nátlakový. Nátlakový přístup je využíván častěji. Je založen na objasnění situace, ve které se organizace nachází, a následně jsou manažerem vyslechnuty ohlasy. Výsledkem je rozhodnutí manažera, podle nějž by se měli všichni bez výjimky řídit. Diktátorský přístup je popsán v následující kapitole věnující se problematice realizace základní změny.

2.3.2 Vedení základní změny

V níže uvedené tabulce 2.2 jsou znázorněny čtyři možné přístupy k realizaci základní změny na základě dvou faktorů, a to opět odporu a naléhavosti. Přičemž naléhavost základní změny je již označována pouze jako krizová nebo vysoká, neboť změna s nízkou naléhavostí může být pouze stěží chápána jako základní.

Vizionářsko-charismatický přístup

Tento přístup k realizaci základní změny je vhodný za situace, kdy odpor vůči změně je slabý a situace organizace se nedá označit za krizovou. V tomto případě lze využít charisma vedoucího, jež podpoří nadšení zaměstnanců pro změnu. Pouhé charisma vedoucího k provedení změny nestačí. Je nutné také neopomínat plánování a řízení.

Tabulka 2.2 Přístupy k základní změně

		ODPOR	
		SLABÝ	SILNÝ
NALÉHAVOST	VYSOKÁ	VIZIONÁŘSKO-CHARISMATICKÝ PŘÍSTUP	VIZIONÁŘSKO-NÁTLAKOVÝ PŘÍSTUP
	KRIZOVÁ	VIZIONÁŘSKO-PŘESVĚDČOVACÍ PŘÍSTUP	DIKTÁTORSKÝ PŘÍSTUP

Pramen: Hussey, D. E. Jak reorganizovat firmu. 2000. str. 15

Vizionářsko-přesvědčovací přístup

V případech, kdy je odpor vůči změně stále slabý, avšak situace organizace je krizová, uplatňují manažeři změn přístup vizionářsko-přesvědčovací. Realizace změny v takové situaci však musí být velmi rychlá. Hlavním rysem tohoto přístupu je dle Husseyho (2000) podnícení důvěry v budoucnost organizace.

Vizionářsko-nátlakový přístup

Silný odpor a nekrizová situace organizace jsou charakteristickými rysy provázejícími přístup vizionářsko-nátlakový. V takovéto situaci není většinou dostatek času pro uplatnění přístupu široké spoluúčasti či přesvědčování. Manažeři se snaží o to, aby vzbudili ve svých podřízených dojem, že ví, čeho se snaží dosáhnout, a v případech, kdy organizace nemůže být vedena, musí být vlečena.

Diktátorský přístup

V situacích silného odporu a krizové situace organizace je nutné použít takové metody, u kterých jsou prioritami rozkazy a disciplína. Jediným cíle organizace uplatňující tento přístup, je přežít. Proto se manažeři těchto změn neohlíží na možnost vzniku dlouhodobého poškození morálky spojeného s neutralizací nejdůležitějších ohnisek odporu.

2.4 Chyby při realizaci změny v organizaci

Organizační změna je v mnohé literatuře dle Tysona a Jacksona (1997) uváděná jako všelék. Proces řízení změny je však velmi komplikovaný. V posledních letech organizace často procházejí razantními změnami, jakými jsou reengineering, změny strategie, fúze, snižování počtu zaměstnanců, zavádění programů podporujících zvyšování jakosti či změny organizační kultury. Všechny tyto výše uvedené změny a také mnoho jiných jsou způsobeny důsledkem změn makroekonomického prostředí, se kterými se organizace musí vypořádat.

Úspěšné dokončení organizační změny pak organizacím pomohlo k vyrovnání se s makroekonomickými změnami nebo dokonce i k získání lepšího konkurenčního postavení. V případě neúspěchu organizační změny se však musí organizace potýkat až s katastrofickými dopady, díky minimálnímu zlepšení a plýtvání omezených zdrojů organizace.

Kotter (2000) vyjmenovává nejčastější chyby, kterých se organizace dopouštějí při zavádění změny. Tyto chyby pozoroval převážně u projektů zvyšování jakosti. Problémy s realizací změny se v takovýchto případech vyskytují již v samotném začátku, kdy vědomí naléhavosti není dostatečně intenzivní, skupina změny prosazující dostatečně silná a vize dostatečně jasná. Předčasná oslava vítězství pak zastaví vše, co bylo v běhu, a poté se vše vrací ke starým návykům. Výše nastíněné problémy jsou v následujících odstavcích popsány podrobněji.

Přílišné sebeuspokojení a arogance je první chybou, které se iniciátoři změn dopouštějí. Podceňují totiž fakt vyvolání pocitu naléhavosti pro realizaci dané změny u svých spolupracovníků či zaměstnanců, bez kterého nejsou ochotni udělat nic navíc proto, aby byla změna realizována. Pokud zaměstnanci nepovažují změnu za nutnou, bude dosaženo stanovených cílů pouze stěží, jelikož bude změna z jejich strany bojkotována. Nevidí totiž důvody, proč by měli změnit již zavedené a dle jejich názoru dostatečně efektivní vzorce chování. Bez pocitu naléhavosti tak zaujmou rigidní postoje a budou se bránit veškerým iniciativám jejich nadřízených.

Jako další chyba je uváděna **neschopnost vytvoření dostatečně silné koalice**, která by danou změnu prosazovala. Koalice prosazující změnu totiž nebude nikdy dostatečně silná, pokud nebude aktivně podporována managementem organizace.

V takovém případě jsou veškeré jejich snahy o změnu podkopávány pasivním odporem, který neumožní, aby strukturní změny vyvolaly požadovanou změnu v chování.

Třetí chybou je **podcenění síly vize**. Vize pomáhá řídit, regulovat a inspirovat jednání velkého množství lidí, a tímto má v procesu změny zcela klíčovou roli. Pokud vize v organizaci neexistuje, může tato skutečnost vést k řadě vzájemně si odporujících a časově náročných projektů, které se buď ubírají špatným směrem, anebo nikam nevedou. Správně definovaná vize tak může nejen odstranit neschopnost učinit rozhodnutí, ale také pomoci identifikovat projekty, které jsou zbytečné a zároveň i časově a nákladově náročné.

Je zcela pochopitelné, že cesta k uskutečnění vize může být obtížnější, pokud musí manažeři překonávat odpor. Realizace změny je pak spojená se svými oběťmi. V mnoha organizacích dochází k vytlačování zaměstnanců z jejich známých zón a je od nich vyžadována práce s menšími zdroji a učení se novým věcem a způsobům chování či jim dokonce hrozí ztráta pracovního místa. Manažeři tak v takovýchto situacích často volí více diktátorský styl řízení či se chovají nátlakově.

Další základní funkcí vize je tedy i usnadnění průběhu základních změn prostřednictvím motivace lidí k jednání, které nemusí nutně odpovídat krátkodobým osobním zájmům jedince. Dobrá vize pomáhá přemáhat neochotu, jelikož jasně ukazuje, jaké konkrétní přínosy vzniknou realizací dané změny.

Třetím úkolem vize je pak sjednocení lidí, čímž usměrňuje jednání motivovaných zaměstnanců. Díky jednoznačné vizi totiž mohou zaměstnanci snadněji rozhodnout, které kroky jsou pro realizaci vize ty správné, aniž by si správnost svých rozhodnutí neustále ověřovali u svých nadřízených. Tento poslední úkol vize se dá označit za velmi důležitý, jelikož náklady na koordinaci změny mohou dle Kottera a Cohena (2003) dosáhnout gigantických rozměrů, zvláště pak, pokud se změny týkají velkého počtu lidí. Bez jasné vize tak může docházet k neustálým konfliktům a nepřetržitému jednání lidí, jejichž rozhodnutí jsou na sobě vzájemně závislá. Díky sdílené vizi mohou pracovat samostatněji, aniž by si vzájemně stavěli překážky.

Správná vize by tedy dle Kottera (2000) měla být obrazná (popisuje situaci v budoucnosti), adresná (oslovuje dlouhodobé zájmy cílových skupin), uskutečnitelná (obsahuje reálné a dosažitelné cíle), jednoznačná (jasná do té míry, že usměrňuje

rozhodování), flexibilní (dostatečně obecná, aby nebránila iniciativám jednotlivců a alternativním reakcím na změny podmínek) a srozumitelná (je možné ji vysvětlit během několika minut).

Nedostatečná komunikace je čtvrtou chybou, které se manažeři dopouštějí při realizaci podnikové změny. Chyby v komunikaci často připisují omezené intelektové kapacitě zaměstnanců na nižších úrovních řízení, nebo obecnému lidskému odporu ke změnám. Kotter (2000) připisuje těmto dvou faktorům jistý význam, avšak je zcela zřetelné, že neodhalují celkový problém spojený s nedostatečnou komunikací vize.

Aby tedy byla zajištěna správná komunikace vize doporučuje Kotter (2000) prvky, na které by se měli manažeři změn při poskytování informací o změně zaměřit:

- Jednoduchost – odstranění žargonu a odborné terminologie, který může být pouze zdrojem nejasností, překážela odcizení.
- Metafory, analogie, příklady – pro vytvoření verbální představy. Tyto prostředky umožňují sdělit složité myšlenky rychlým a účinným způsobem.
- Mnohočetné kanály – využití jak formálních, tak i neformálních prostředků komunikace.
- Opakování – informace, by měly být neustále opakovány tak, aby utkvěly v paměti.
- Vedení příkladem – jednání silné koalice by mělo být příkladem.
- Vysvětlování zjevných nesouladů – pokud nejsou nejasné situace či prohlášení ihned vysvětleny, mohou podřývat důvěryhodnost veškeré komunikace.
- Dávat i brát – zaměřit se na oboustrannou komunikaci.

Další chybou je **umožnit překážkám, aby zablokovaly novou vizi**. Přičemž stačí, aby se daná překážka vyskytovala pouze v mysli lidí. V takovém případě je nutné účastníky změny přesvědčit, že skutečné externí bariéry neexistují. V mnoha případech jsou však tyto externí bariéry skutečné a vyskytují se v podobě úzce vymezené organizační struktury, která podkopává snahu o zvýšení produktivity nebo zlepšení služeb zákazníkům, či v podobě mzdových a hodnotících systémů nutících k volbě mezi novou vizí a svými osobními zájmy. Je nutné také podotknout, že i schopní lidé s dobrými záměry podlomí důvěru u svých zaměstnanců a ohroží proces změny, pokud se vyhýbají konfrontaci s překážkami.

Mezi čtyři nejčastější překážky, které se podílejí na znesnadnění jednání, zařazuje autor formální strukturu, nedostatek zkušenosti, personální a informační systémy a nadřízené, kteří brání manažerovi změny novou vizi uskutečnit.

Neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství je další chybou, která provází proces organizační změny. Jelikož skutečná transformace trvá velmi dlouho, je nutné mít kromě cílů dlouhodobých i cíle krátkodobé, které by bylo možné při jejich dosažení oslavovat. Snaha pro dosažení krátkodobých vítězství může pomoci udržet sebeuspokojení v rozumných mezích a zároveň podporuje analytické myšlení umožňující vyjasnit nebo upravit transformační vize. Motivace lidí k podpoře změny může slábnout, pokud neuvidí v průběhu procesu změny dílčí zlepšení. Bez krátkodobých úspěchů se může stát, že značná část zaměstnanců vzdá své snažení, nebo začnou proti změně aktivně odporovat. Vytváření krátkodobých vítězství je aktivním procesem, při kterém manažeři aktivně hledají způsoby, jak zřetelná zlepšení výkonnosti sledovat, zařazují cíle do ročního plánování, následně tyto cíle plní a odměňují ty zaměstnance, kteří se na jejich splnění podíleli buď projevem uznání, povýšením či finanční odměnou.

Správné krátkodobé vítězství musí být viditelné, jednoznačné a související s procesem změny. Takováto krátkodobá vítězství poskytují důkaz, že se oběti vyplácejí. Zároveň posilují pozitivní zpětnou vazbu, která upevňuje morálku a motivaci. Jejich dalším charakteristickým znakem je, že pomáhají doladit vizi a strategie, jelikož iniciátorům změny poskytují informaci o realizovatelnosti jejich myšlenek. Současně tato krátkodobá vítězství oslabují cyniky a odpůrce změn, kteří pouze sledují své vlastní zájmy, a dávají jasné signály vedení o tom, že transformace postupuje. Tímto posilují motivaci lidí, kteří zaujímalí ke změně neutrální postoj.

Předposlední chybou se stává **příliš časně vyhlášení vítězství**. V průběhu dlouhodobého procesu změny mohou mít zaměstnanci tendenci „vyhlásit vítězství“ po prvním výrazném zlepšení výkonu. Oslava takového úspěchu je namístě, ovšem považování celého procesu změny za ukončený, je chybné, jelikož dokud změny neproniknou hluboko do podnikové kultury, což v mnoha případech trvá dle Kottera (2000) tři až deset let, jsou nové přístupy křehké a náchylné k návratu ke starým praktikám.

Osmou a tedy závěrečnou chybou je **zanedbání pevného zakotvení změn v organizační kultuře**. Podniková kultura představuje normy chování a hodnoty sdílené určitou skupinou lidí. Normy chování jsou obvyklé nebo převládající způsoby jednání ve skupině. Sdílenými hodnotami jsou pak důležité názory a cíle většiny lidí ve skupině, které formují skupinové chování a přetrvávají v čase navzdory změnám ve složení skupiny. Podniková kultura je tedy velmi důležitá, jelikož ovlivňuje chování zaměstnanců na jakékoli úrovni organizace. Pokud nové postupy vyvinuté při transformaci nebudou v souladu s odpovídající kulturou, vždy zde bude existovat hrozba návratu organizace k původnímu stavu.

Změnu je možné dle Kottera (2000, s. 21) považovat za trvalou, „teprve když se stane způsobem, jakým „se u nás věci dělají“, a pronikne do krve pracovní jednotky nebo organizace.“ V průběhu upevňování nových přístupů do organizační kultury jsou důležité dva faktory. Prvním faktorem je vědomé úsilí ukazovat lidem, jak určité chování a postoje napomohly zlepšení výkonu. Druhým faktorem je pak věnování dostatku času na zabezpečení toho, aby i nová generace manažerů zosobňovala nový přístup.

Jakékoli chyby v procesu změny můžou mít v dnešním turbulentním podnikatelském prostředí své následky (viz příloha č. 1). Kotter (2000) zmiňuje především špatnou implementaci nové strategie, nedosažení očekávané synergie akvizic, dlouhá doba realizace a vysoké náklady reengineeringu, snižování počtu zaměstnanců nevede ke snížení nákladů, programy zvyšování jakosti nepřinášejí očekávané výsledky. Kterákoli z výše uvedených osmi chyb tedy může znemožnit organizaci, aby nabízel takové výrobky a služby, které zákazníci chtějí, a za cenu, kterou si mohou dovolit. V důsledku nízké poptávky po výrobcích či službách dané organizace, pak dochází k propouštění zaměstnanců, přičemž zaměstnanci, kteří zůstanou, se potýkají se stresem, čímž ovlivňují i svou rodinu a okolní komunitu. Celkový dopad tedy může být katastrofální. Model procesu organizační změny dle Kottera (2000) je pak založen na odstranění výše jmenovaných chyb (viz kap. 3.1). Jako jeden z vážných důsledků nezvládnuté změny je možné dle Tomana (2005) zmínit i nadměrné náklady či promarněné příležitosti.

2.5 Reakce na změny

Dle Bedrnové a Nového (2002, s. 209) je každý člověk jiný, „má rozdílné vlastnosti, zkušenosti a všechny informace, které poskytuje nebo přijímá, pak pocházejí tímto filtrem.“ Proto se také liší jejich reakce na změnu podle míry jejich souhlasu se změnou a úsilí, které vynakládají při realizaci změny. Jednotlivé reakce manažerů na změny znázorňuje tabulka 2.3.

Tabulka 2.3 Reakce manažerů změny

		ÚSILÍ PŘI PROVÁDĚNÍ ZMĚNY	
		MALÉ	VELKÉ
SOUHLAS SE ZMĚNOU	VYSOKÝ	PŘEDSTÍRAČ	VŮDCE
	NÍZKÝ	REBEL	NÁSLEDOVNÍK

Pramen: Hussey, D. E. Jak reorganizovat firmu. 2000. str. 32

Předstírač, je takový typ manažera změny, který sice s podstatou změny souhlasí, přesto vynakládá pouze minimální úsilí na její realizaci. Spíše předstírá, že na ní pracuje. Hussey (2000) jako příčinu takového jednání uvádí možný nedostatek času či existenci problému „hlava a srdce“, kdy jedinec dané změně rozumí. Chápe proč má nastat. Nemůže se však zbavit vnitřního pocitu, že změna bude mít nepříznivý dopad. U jednání manažera typu předstírač existuje nebezpečí, že díky jeho nízké aktivitě nebudou podniknuty všechny kroky nutné pro realizaci změny.

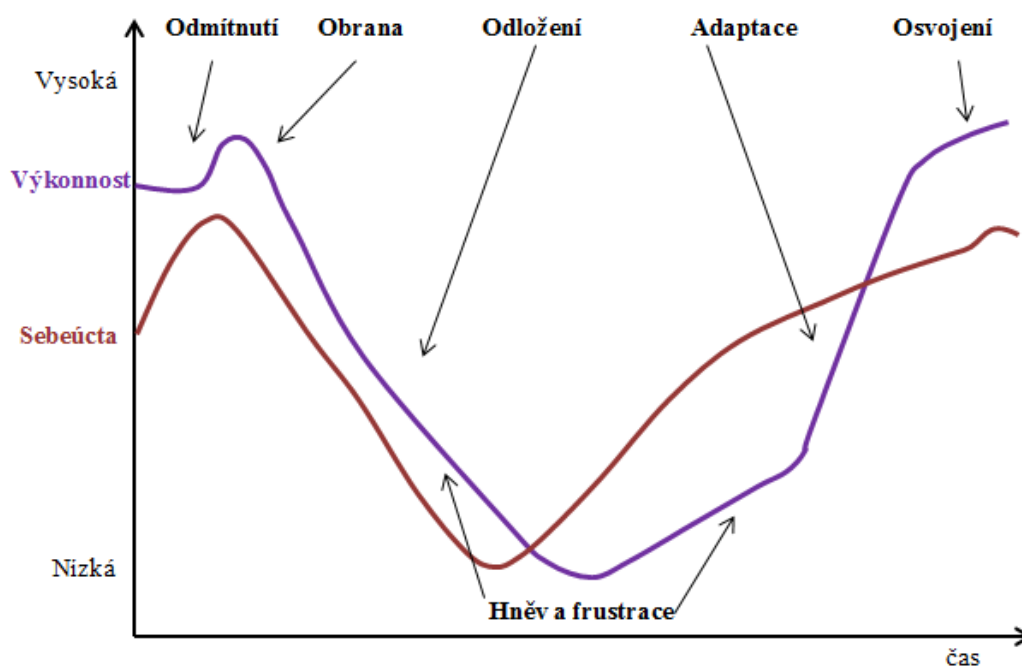
Dalším typem reakce manažera na změnu je **rebel**, který může svým jednáním postupovat proti zdárné realizaci změny. V lepším případě se změny vůbec neúčastní, v horším ji pak přímo sabotuje. Rebelské jednání takového jedince může pramenit z jeho přesvědčení, že „oni“ tu změnu provádějí špatně. Převládá u něj pocit, že v současné době jsou mnohem důležitější věci, vyžadující jeho pozornost.

Vůdce však představuje takového jedince, který změně věří, a vyvíjí proto nemalé úsilí, aby zajistil úspěšnou realizaci dané změny. Zároveň motivuje ostatní prostřednictvím různých konceptů transformačního řízení.

Posledním typem reakce je pak **následovník**. Ten s realizovanou změnou příliš nesouhlasí. Spíše než ve změnu věří ve svého vůdce. V takovéto kategorii jsou i lidé, kteří považují změnu za méně důležitou, než jejich vlastní kariéru. Velmi se tedy angažují pro realizaci změny pouze proto, aby jejich snahu viděli jejich nadřízení. V takovéto situaci však vzniká značné nebezpečí toho, že nebude věnována pozornost všem detailům změny, jakým je například rekvalifikace.

Tyson a Jackson (1997) poskytují jiný pohled. Dle jejich názoru jakákoliv změna s sebou obvykle přináší pocit nejistoty, strachu a úzkosti. Změna v pracovním prostředí postihuje také vlastní sebeúctu každého jedince. Ve chvíli, kdy začne člověk pociťovat malou míru osobní sebeúcty, degeneruje i jeho pracovní výkonnost. Podle těchto autorů, existuje pět vztahů mezi výkonností a reakcí lidí na změny (viz obr. 2.1).

Obrázek 2.1 Vztahy mezi reakcí na změny a výkonností



Vlastní zpracování podle: Tyson, S.; Jackson, T. Organizační chování, 1997. str. 200

Prvním stádiem těchto reakcí je stádium odmítnutí. Zaměstnanci pod tlakem manažerů, kteří trvají na zavedení změny, zaujmou k chystané změně odmítavý postoj a jsou zcela přesvědčení o tom, že to, co fungovalo dosud, může fungovat i nadále. Z jejich strany tedy není změna vnímána jako naléhavá.

Pokud zaměstnanci nejsou schopni se se změnou vyrovnat začíná druhé stádium, obranné. Jedinci začínají pociťovat nechuť ke změně a tento jejich vnitřní stav pak může dojít až k depresím.

Pro následující stádium odložení je typické, že se lidé začínají s postupem času se změnou sžívat. Celkově ji vnímají optimističtěji a postupně se zbavují starých návyků. V této fázi jsou zaměstnanci již ochotni o zaváděné změně otevřeně hovořit.

Stádium adaptace začíná ve chvíli, kdy začnou být testovány zcela nové či změněné situace nebo technologie, které byly změnou zavedeny. Tímto způsobem dochází k přizpůsobování se změnám.

Poslední fází je stádium osvojení, při němž zaměstnanci již poznali, že se změnu podařilo úspěšně implementovat. V této fázi jsou překonány veškeré obavy a zároveň jsou změnou zavedené pracovní postupy a návyky zaměstnanci dostatečně osvojeny.

2.6 Odpor ke změně

Většina úsilí o organizační změnu naráží na odpor ze strany zaměstnanců, jelikož v nich vyvolává pocit nejistoty. Iniciátoři změny musejí počítat s odporem jako s normální lidskou reakcí. Při minimalizaci odporu je k realizaci změny nutná kratší doba a zároveň je změna rychleji přijímána a tolerována účastníky změny a i návrat k pracovnímu výkonu zaměstnanců před změnou je snadnější.

Newstrom a Davis (1997) identifikovali celkem tři typy odporu, a to odpor logický, psychologický, sociální. Logický odpor jak už z jeho názvu vyplývá, je založen na faktech, logice a vědeckých poznatcích. Psychologický odpor je pak založen na emocích a přístupech jedince. Sociální odpor by se taky dal označit za logický, v tomto případě odporu však nejsou ohroženy pouze zájmy jedince, ale i zájmy skupiny.

2.6.1 Příčiny odporu ke změně

Dle Pitry (1998) je populárním mýtem, že lidem se změna protiví. Člověk je však tvorem velmi přizpůsobivým, jelikož změnu chápe jako něco vítaného, vzrušujícího, co jej vyvádí ze stereotypu. Přesto však existují situace, kdy změna vyvolává v lidech odpor, což značně ztěžuje její úspěšnou realizaci.

Při realizaci dané změny je proto dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) nutné zvažovat důvody, které vedou zaměstnance k odporu. Autoři uvádějí konkrétní čtyři důvody možného odporu.

Prvním z nich je **nízký osobní zájem**, kdy se lidé bojí, že ztratí něco, čeho si váží, a to ať už moci, prostředků, svobody rozhodování, přátelství či prestiže. V takovýchto případech pak zaměstnanci myslí více na sebe než na prospěch organizace.

Nepochopení a nedostatek důvěry může být také dalším zdrojem nedůvěry vůči managementem připravované změně. Pro správné pochopení smyslu změny a získání důvěry je nutná důvěra mezi zaměstnancem a managementem, který změnu připravuje. V organizacích, kde taková důvěra neexistuje, je pak realizace jakékoli změny provázena nepochopením.

Jako třetí příčinu odporu autoři uvádějí **různorodost pohledu a hodnocení situace**. Zaměstnanci mohou na změnu nahlížet z různých úhlů pohledu, a to především podle toho jaký je jejich záměr a jaké potenciální důsledky či osobní dopady ze změny pro ně vyplývají. Pozitivní důsledky ze změny vyplývající vidí především její iniciátoři, kdežto ti, kteří se na změně neiniciují, zdůrazňují především její náklady a problémy. Různorodost hodnocení situace pak vyplývá z mylného předpokladu iniciátorů změn majících všechny potřebné informace k hodnocení situace, že stejné informace mají k dispozici i ti, kteří budou změnou dotčeni. Ne vždy je však tento typ odporu pro organizaci neprospěšný. V jistých případech se může stát, že dotčení zaměstnanci mají realističtější a podrobnější informace o situaci nežli jejich nadřízený.

Posledním důvodem pro odpor ke změnám dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) je **malá snášenlivost změn**. Zaměstnanci se mohou bát, že si nové dovednosti nezbytné pro dobrý výkon práce neosvojí. V takovém případě zaměstnanci chápou nezbytnost změny, emocionálně však nezvládají svůj přechod na nový systém práce. Malá snášenlivost se může objevit i u jedinců, kteří se změně brání, aby si

zachovali svou tvář. Obávají se, že úpravy a změny by mohly znamenat jejich otevřené přiznání k tomu, že jejich dosavadní chování, rozhodnutí a přístupy nebyly optimální.

Hussey (2000) pak uvádí další zdroje odporu, které mohou být spojeny s porušením psychologické smlouvy, vnucenou změnou, nedůvěrou k manažerům změny, pocitem, že něco podstatné bylo přehlédnuto, problémem „hlava a srdce“ a vnímáním skutečné hrozby.

Hussey (2000) považuje pojem **psychologická smlouva** za velmi důležitý. Většina podmínek mezi organizací a jejím zaměstnancem je upravena v rámci pracovní smlouvy. Psychologická smlouva však dle Husseyho (2000, s. 20) „pokrývá nepsané až téměř podvědomé prvky vztahu.“ Tato smlouva se týká nejen toho, co lidé získávají, ale také toho, co se od nich na druhou stranu očekává. Mezi přínosy je v rámci psychologické smlouvy zařazována schopnost pracovat z vlastní iniciativy, využívat různých znalostí, přátelských vztahů ve skupině a také dobrých vztahů se zákazníky. Organizace pak může od zaměstnance očekávat jeho loajalitu, práci přesčas v naléhavých případech či uplatnění všech jeho znalostí a schopností i v případech, které by překračovaly rámec jeho popisu práce.

Odpor je v problematice psychologické smlouvy dle Husseyho (2000) vyvoláván v situacích, kdy je ze smlouvy vyškrtnuto něco, co daný jedinec považuje za důležité, přičemž k tomuto dochází často právě při změnách organizačních struktur nebo pracovních postupů.

Psychologickou smlouvu však může mít zaměstnanec uzavřenou i s jinými organizacemi, jakými jsou sportovní kluby či rodina. Změna v zaměstnání tak může způsobit, že jedinec již nebude schopen plnit své závazky vůči těmto organizacím, a z tohoto důvodu dané změně odporuje.

Zaměstnanec tak z hlediska psychologické smlouvy může mít dle Husseyho (2000) odpor vůči změně ze dvou důvodů. Prvním důvodem může být skutečnost, že změna jim bere výhody plynoucí ze zaměstnaneckého vztahu. Druhým důvodem k odporu je pak to, že realizovaná změna brání v dodržování některé důležité mimopracovní psychologické smlouvy. Vzhledem k faktu, že psychologická smlouva je nepsaná, je velmi těžké odhalit její základní aspekty. O to těžší je to pak v případech mimopracovních psychologických smluv.

2.6.2 Snižování odporu ke změnám

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) uvádějí šest základních strategií, které by měl management uplatňovat při odstraňování odporu ke změnám.

Vzdělání a komunikace je nejobvyklejší cestou snížení odporu. Dobrá komunikace by měla dle Husseyho (2000) odpor kdykoli alespoň oslabit díky pochopení důvodů pro změnu, míry její naléhavosti a také jejích důsledků. Management by tedy měl ukazovat logiku dané změny a neustále zaměstnance informovat o situaci organizace, jelikož odpor je možné zmenšit, pokud zaměstnanci vědí, v jaké krizi se nacházejí. Při komunikaci je důležité zvážit ze strany manažerů cílové skupiny, poskytované informace, poměr jednostranné a oboustranné komunikace, styl a způsob komunikace.

Hussey (2000) uvádí jako cestu pro oslabení odporu vůči změně možnost vzdělávání. Instruktaž zaměstnanců je nástrojem posílení spoluúčasti zaměstnanců. Může také přispět k identifikaci problémů a navržení možných řešení těchto problémových situací. Změna v organizaci totiž mnohdy přináší nové požadavky na zaměstnance v oblasti jejich znalostí a schopností. Manažeři by proto měli zvážit, jak odlišná bude práce jednotlivých osob po provedení změny a zda jejich schopnosti a znalosti odpovídají novým požadavkům. Zároveň by měli lidé chápat nové požadavky, které pro ně ze změny vyplývají, a musejí být přesvědčeni o tom, že jsou schopni je zvládnout.

Zapojení zaměstnanců do realizace dané změny je také cestou, která se managementu nabízí. Tímto způsobem se zvyšuje jejich angažovanost. Pokud cítí, že se jejich nápady a postoje staly součástí dané změny, mají pak vůči ní nižší odpor. Zároveň se mohou přesvědčit, že realizované akce jsou správné. Celkově jsou tak ochotnější se změně přizpůsobit, jelikož se ztotožňují s jejími výhodami. Manažer při zapojování zaměstnanců do změny by měl dle Husseyho (2000) zvážit, zda je spoluúčast za daných okolností žádoucí, či se nevyskytly nějaké okolnosti bránící spoluúčasti. Manažeři by také měli jasně identifikovat, kdo se má na změně podílet a jakou oblast má spoluúčast daného zaměstnance pokrývat či jak je možné spoluúčasti dosáhnout.

Třetí strategie využívá **usnadnění a podpory**. Iniciátoři změny by se tedy měli zaměřit na to, aby dostatečně dávali najevo zájem o své zaměstnance, pozorně jim naslouchali, postavili se za ně a pomáhali jim usnadnit změnu tehdy, když je jejich odpor ke změny důsledkem jimi pociťovaného strachu a úzkosti.

Další strategií pro snížení odporu je **vyjednávání a následná dohoda**. Diskuse a analýza odporu může pomoci nalézt předměty vyjednávání a dospět k dohodě. Je-li však dohoda dosažena, znamená to, že bude něco druhé straně poskytnuto.

Manipulace a kooptace je strategií využívající pochybných taktik v podobě zadržování informací, poskytování tendenčních informací či postavení jedné osoby proti druhé k přesvědčení zaměstnanců, že změna je v jejich nejlepším zájmu. Při kooptaci zaměstnance je mu pak svěřena hlavní role. Je tedy více než jasné, že tato strategie je spojena s určitými etickými problémy, a měla by proto být používána pouze zřídka

Poslední šestá strategie se zaměřuje na **zřetelné a předpokládané násilí**, k jehož využití dochází tehdy, pokud manažeři využijí vyhrožování. Takovýmto zřetelným nebo předpokládaným násilím pak může být hrozba ztráty zaměstnání, ztráta nebo omezení možnosti povýšení, přidělení horší práce či ztráta výsad a výhod.

Těchto šest výše uvedených strategií je spojenou s určitými výhodami a nevýhodami. Je proto je nutné, aby manažeři při uplatňování strategií pečlivě zvážili aktuální situaci.

2.7 Nástroje pomáhající identifikovat důsledky změny

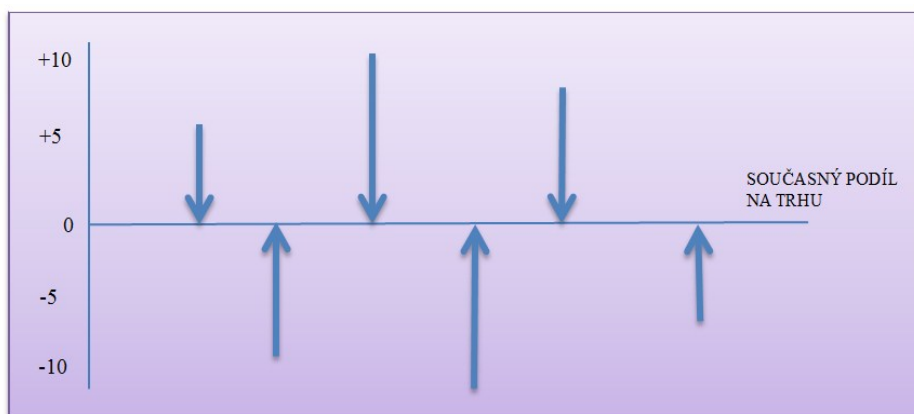
Protože identifikovat důsledky změny je velmi obtížné, avšak klíčové pro včasnou a úspěšnou implementaci změny, doporučuje Hussey (2000) využívat nástrojů, jakými jsou analýza silového pole, princip integrované organizace či okna Johari. Tyto nástroje mohou manažerům změny usnadnit proces řízení, díky identifikaci všech důsledků, jež jsou se změnou spojeny.

2.7.1 Analýza silového pole

Analýza silového pole je metodou navrhnoutou Levinem (in Hussey, 2000) hodící se jak pro různé individuální, tak i pro skupinové použití. Zároveň se jedná o metodu velmi jednoduchou, jelikož stačí do ní zapojit lidi, jež rozumí problematice dané změny.

Dle této teorie ovlivňují např. velikost tržního podílu dva typy sil. První typ těchto sil stlačuje podíl organizace na trhu dolů, druhý typ pak naopak podporuje jeho růst. Celá tato situace se dá znázornit pomocí jednoduchého grafu (viz obr. 2.2). Měřítka na jeho levé straně má pomoci znázornit relativní důležitost jednotlivých šipek. Význam jednotlivých faktorů v grafu tak určuje délka šipek.

Obrázek 2.2 Analýza silového pole



Vlastní zpracování podle: Hussey, D. E. Jak reorganizovat firmu. 2000. str. 37

Zvýšení podílu na trhu je pak možno docílit pomocí zaměření se na posílení spodní části grafu a oslabení horní části, přičemž se upřednostňují faktory s největším významem. Předností této analýzy je možnost přemýšlení o více tlacích, které by mohly změnu narušit, současně. Zároveň jejím prostřednictvím lze identifikovat klíčové faktory, které průběh změny ovlivňují. Pomáhá tak při plánování řešení problémů. V některých případech této analýzy může být i zjištěno, že změna je za dané situace nerealizovatelná. Díky účasti vyššího počtu lidí je pak pravděpodobnější, že budou odhaleny významné důsledky, které změna přinese.

2.7.2 Integrovaná organizace

Dalším nástrojem pro poznání důsledků změny je princip integrované organizace, který je znázorněn na obrázku 2.3. Tato metoda je dle Husseyho (2000) založená na předpokladu, že má-li být změna účinná, musí být všechny integrované články organizace zaměřeny jedním směrem. Model integrované organizace je pak postaven na strategii, která může být dle Husseyho (2000, s. 39) definována jako „soubor akcí, které organizace zamýšlí podniknout za účelem dosažení vytýčených cílů.“ Přínos tohoto modelu pak představují reálné výsledky v podobě dosažených cílů.

Pokud organizace chce stanovených cílů dosáhnout, musí mít takové zaměstnance, externí pracovníky či konzultanty, kteří plní určité úkoly, přičemž charakter těchto úkolů je značně ovlivněn současnou technologií, ale i zkušenostmi a postoji zaměstnanců.

Strukturu Hussey (2000, s. 41) definuje jako „způsob, jakými jsou pracovní místa seskupována do jednotek pro potřeby řízení, kontroly a do různých úrovní řízení.“ U struktury je velmi důležité zvážit, jaké důsledky pro ni po změně vyplynou, zda bude vyhovovat novému stavu. Důležitou roli v organizační struktuře však nehrají pouze sami lidé, ale také způsob fungování procesů a systémů v organizaci.

Následující složkou integrované organizace je informační systém, bez jehož pomoci by manažeři nebyli schopni přijímat správná rozhodnutí a řídit organizační jednotky. Pokud se tedy informační systém nepřizpůsobí nové situaci, následkem může být nefunkčnost nové organizační struktury, rozhodovacího procesu atd.

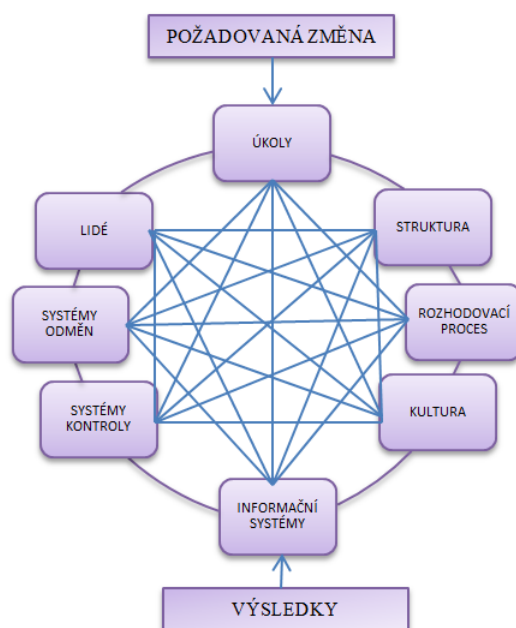
S rozhodovacím procesem velmi úzce souvisí řídicí systémy. Například pokud by chod rozpočtového systému dle Husseyho (2000) nebyl integrován, mohl by vést k činnostem, které nejsou v souladu s požadovanou změnou. V situaci, kdy je rozpočtový systém zaměřen pouze na výdaje, avšak změna vyžaduje jak výdaje, tak i kapitálové investice, je velmi pravděpodobné, že změna bude zmařena.

Systémy odměn jsou také nepostradatelnou součástí integrované organizace, jelikož zaměstnanci budou plnit to, co je dle systému odměňování a řízení pro ně výhodné.

Posledním prvkem, který Hussey (2000) zmiňuje je kultura, která ovlivňuje způsob rozhodování, řízení odměn a další důležité faktory, jakými jsou např. styl a hodnoty nejvyššího vedení, historie a vývoj organizace, obchodní aktivity organizace, rychlost změn v obchodním prostředí a charakter těchto změn.

Důležité je si uvědomit, že pod jednotlivými faktory modelu integrované organizace se skrývají další vedlejší faktory, které je nutné zvážit. Další problém, který je s tímto modelem spojen je skutečnost, že organizace může uplatňovat spoustu rozdílných strategií, přičemž faktory jednotlivých strategií mohou být ve vzájemném rozporu.

Obrázek 2.3 Integrovaná organizace



Pramen: Hussey, D. E. Jak reorganizovat firmu. 2000. str. 40

Při řešení důsledků změny je proto nutné dle Husseyho (2000) zvážit, zda všechny faktory zobrazené v modelu přispívají k realizaci změny. Pokud tomu tak není, je vhodné dále zvážit, jakým vedlejším faktorům je nutné věnovat pozornost, aby bylo dosaženo efektivní změny. V situaci, kdy některé faktory vyžadují změnu, je nezbytné ohodnotit jejich vliv na faktory ostatní a také to, zda změna těchto faktorů neovlivní i jiné oblasti organizace. Současně osoba provádějící změnu by měla být

schopna provést nezbytné úpravy vedlejších faktorů. V situaci, kdy tyto faktory upravit nelze, může být pro organizaci lepší od změny ustoupit, nebo ji provést jiným způsobem. Pokud však osoba provádějící změnu je schopna úpravy problémových faktorů, jsou stanoveny akce, jež je třeba provést pro uskutečnění organizační změny. Tyto akce se pak zároveň stanou součástí změnové strategie.

Z výše uvedených skutečností je jednoznačné, že uspořádání organizace tak, aby umožňovala realizaci změny, není vůbec snadné díky propojenosti jednotlivých faktorů. Řešení strukturálních problémů bez ohledu na další problémy, by vyvolalo pouze problémy další. Je také dobré mít na paměti, že ve skutečnosti na realizaci změny působí i celá řada skrytých faktorů. Pokud tedy manažer změny chce, aby ke změně skutečně došlo, je nutné zajistit, aby jednotlivé faktory modelu integrované organizace působily ve prospěch změny, a nikoli proti ní.

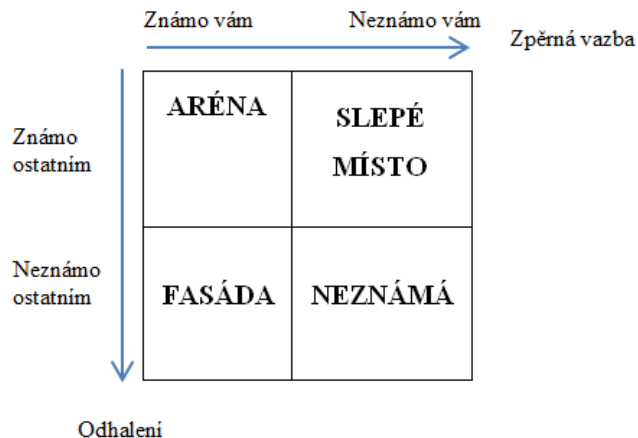
2.7.3 Okna Johari

Komunikace je klíčová pro odstranění odporu vůči změně. Důvěryplná komunikace pak dle Husseyho (2000) může přivést manažera k pochopení silných a slabých stránek osob, čehož manažer může využít při určování míry spoluúčasti a rozdělování pravomocí.

Na obrázku 2.4 jsou znázorněna různá pojetí interpersonální komunikace. Tento koncept okna Johari je možné použít pouze v případech pravidelně se opakující komunikace mezi dvěma lidmi.

Diagram znázorňuje situaci, kdy manažer jedná s další osobou. Dá se říci, že téměř vždy v průběhu interpersonální komunikace se vyskytnou informace, které jsou jejím účastníkům známé a neznámé. Zároveň jsou zde uvedeny dva významné činitele, kterými jsou dle Husseyho (2000) zpětná vazba a odhalení. Diagram pak ukazuje čtyři situace, ke kterým může komunikace dospět, dle známosti či neznámosti informací. V oknech Johari mají významnou roli, také velikosti jednotlivých polí, podle nichž se dá vyhodnotit, zda interpersonální komunikace je zdravá či nikoli.

Obrázek 2.4 Okna Johari



Pramen: Hussey, D. E. Jak reorganizovat firmu. 2000. str. 45

Obecně se dá říci, že čím je komunikace v organizaci zdravější, tím větší je oblast společně sdílených znalostí v okýnku Johari. Takováto oblast je nazývána „arénou.“ Lze ji rozšířit pouze tak, že manažer v průběhu interpersonální komunikace odhaluje své znalosti, avšak zároveň si zajišťuje dostatečnou zpětnou vazbu. Je tedy důležité nejen mluvit, ale také naslouchat a vybízet druhou stranu ke zpětné vazbě.

Okna Johari se tedy zaměřují na problematiku rozvoje zdravé a otevřené interpersonální komunikace, která by přispěla k vytvoření kvalitnějšího pracovního prostředí a pomáhala předcházet problémům spojených s nedorozuměním, a to nejen v průběhu realizace nějaké organizační změny. Takto realizovaná efektivní komunikace v průběhu změny v organizaci může zvýšit efektivitu účasti zaměstnanců díky získaným informacím, které mohou vést k úpravě změny či realizování doplňkových činností zaměřujících se na důsledky změny.

3. Modely řízení změn a jejich srovnání

Změna v organizaci je velmi složitým procesem, který vyžaduje spolupráci mnoha jedinců a zahrnuje spoustu činností, které je nutné realizovat. Odborníci se tedy snažili celý tento proces řízení změny zjednodušit. Byly tedy vytvořeny do jisté míry odlišné modely řízení změny, které poskytují manažerům změny jistý návod, jak by měli při přípravě a následné implementaci změny postupovat, aby organizační změna byla realizována úspěšně a včas. Je však velmi těžké stanovit jednotlivé prvky procesu organizační změny, neboť dle Tysona a Jacksona (1997) žádný proces organizační změny není identický, a to díky odlišným interním či externím faktorům ovlivňujícím danou organizaci.

3.1 Kotterův osmibodový model změny

Kotter (2000) díky analýze úspěšných případů změn v organizacích odhalil, že úspěšná změna je obvykle spojena s několikastupňovým procesem, jež generuje dostatek sil a motivace potřebné k překonání všech zdrojů lhostejnosti. Zároveň je nutné, aby za změnou stálo vysoce schopné vedení, nikoli pouze skvělé řízení.

Kotter (2000) rozděluje proces změny do osmi částí, které umožňují úspěšnou realizaci organizační změny v jakémkoli rozsahu. Jednotlivé kroky přitom vychází z chyb, které byly uvedeny v kapitole 2.4. Prvním krokem je vyvolání vědomí naléhavosti, poté následuje sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny, vytvoření vize a strategie, komunikace transformační vize, delegování v širokém měřítku, vytváření krátkodobých vítězství, využití výsledků a podpora dalších změn a nakonec nezbytné zakotvení nových přístupů do firemní kultury.

První čtyři kroky výše uvedeného procesu jsou zaměřeny na „rozmrazení“ zakotveného status quo. Úkolem páté, šesté a sedmé fáze je zavádění nových postupů. V sedmé fázi by pak měly být nové postupy zakotveny do firemní kultury.

Úspěšně realizované změny obvykle procházejí jednotlivými fázemi v uvedeném pořadí. Jednotlivé kroky však mohou probíhat současně. Je však nutné podotknout, že i pouhé přeskočení jednoho kroku nebo příliš rychlý postup vpřed vede téměř vždy ke vzniku problémů. Přehození jednotlivých fází pak může vyvolat dojem

nepřirozeného, umělého, násilného a mechanického řízení změny. Důvodem proč jsou někdy jednotlivé fáze vynechávány je mnohdy tlak ze strany vedení na dosahování výsledků.

1) Vyvolání vědomí naléhavosti

- Prozkoumání trhu a konkurenčního prostředí
- Identifikace kritických míst, potenciálních krizí nebo zásadních příležitostí a diskuse o nich

Vyvolání vědomí naléhavosti je základem nezbytné spolupráce. Bez jeho vyvolání dojde k realizaci změny pouze stěží. Je potřeba sestavit skupiny s dostatečnými pravomocemi a důvěryhodností, které bude vést klíčová osoba k tomu, aby věnovaly dostatek času na vytváření transformační vize.

2) Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

- Vytvoření skupiny dostatečně silně řídit změny
- Přimět skupinu pracovat jako tým

Realizace zásadních změn v organizaci je většinou připisována jedině, a to velmi výrazné, osobnosti. Ta však nikdy nedokáže sama osobě realizovat všechny kroky potřebné k úspěšné realizaci změny, jakými jsou vytvoření správné vize, přesvědčení zaměstnanců o její správnosti, odstranit veškeré překážky atd. Realizace základní změny je velmi obtížná a vyžaduje, aby se na ní podílelo mnoho lidí. Z těchto výše jmenovaných důvodů je nutné vytvořit silnou koalici, která je důvěryhodná a složená ze správných lidí, kteří sdílejí stejný cíl.

V dnešním podnikatelském prostředí vzniká mnohem větší potřeba rozsáhlých změn. Problémy, se kterými se organizace setkávají jsou mnohem komplexnější a větší, než tomu bylo dříve. Zároveň rozhodnutí o těchto změnách jsou přijímána mnohem rychleji a ve velmi nestabilním prostředí. Protože v současné době nemá žádný člověk veškeré informace, které jsou k realizaci změny potřebné, ani dostatek času či míry důvěryhodnosti, je nutné, aby organizace vytvářely silné koalice, která je schopna jednat jako tým. Vzhledem ke skutečnosti, že vytvoření takového silného týmu je pro manažery velkým oříškem, často tento krok přeskočí, což se v budoucnosti projeví jeho nemalý problém.

3) Vytvoření vize a strategie

- Vytvoření takové vize, která pomůže řídit proces změny
- Vyvinutí strategií na dosažení této vize

V transformačním procesu má vize tři základní úkoly, jimiž jsou vyjasnění obecného směru, motivace lidí ke zvolení správného směru a v poslední řadě pak rychlá a účinná koordinace jednání různých skupin lidí. Tyto tři základní úkoly byly již popisovány v předcházejícím textu. Manažeři by se měli zaměřit na vytvoření takové vize, která pomáhá řízení procesu změny a vyvinout takovou strategii, která umožní této vize dosáhnout.

4) Komunikace transformační vize

- Využití všech dostupných prostředků k nepřetržité komunikaci nové vize a strategií
- Vůdčí koalice jako vzor jednání očekávaného od zaměstnanců

Manažeři při realizaci změny často podceňují důležitost komunikace, přestože získat porozumění ze strany zaměstnanců o správnosti nového směru není vůbec jednoduché. Špatná komunikace ze strany manažerů tak vede k celkovému zpomalení procesu změny. Proto by měli manažeři využít všech dostupných prostředků k nepřetržité komunikaci nové vize a strategií.

5) Delegování v širokém měřítku

- Odstraňování překážek
- Změna systémů nebo struktur bránících transformaci
- Podpora riskantních rozhodnutí a netradičních myšlenek, aktivit a postupů

Změny vnějšího prostředí vyžadují i změny v organizačních strukturách a zásadní transformační procesy se málokdy uskuteční bez zapojení mnoha lidí. V této fázi je nutné posílit pravomoc a podporu jednání širokého množství lidí odstraněním překážek bránících realizaci vize.

6) Vytváření krátkodobých vítězství

- Plánování viditelných zdokonalení výkonu neboli „vítězství“
- Dosahování těchto vítězství
- Viditelné oceňování a odměňování lidí, kteří umožnili dosáhnout těchto vítězství

Pokud manažeři změny nedávají dostatečný význam krátkodobým výsledkům, nevybudují si dostatečnou důvěru potřebnou pro podporu svých dlouhodobých plánů. Základní změny jsou velmi časově náročné. Proto je nutné, aby v průběhu změny byly poskytovány jejím účastníkům jasné důkazy o tom, že realizované změny jsou úspěšné, a že celý proces krátkodobě neodčerpává příliš mnoho zdrojů, což by mohlo ohrozit existenci organizace.

7) Využití výsledků a podpora dalších změn

- Využití růstu důvěry ke změně všech systémů, struktur a postupů, které nejsou ve vzájemném souladu a neodpovídají transformační vizi
- Najímání, povyšování a vzdělávání lidí, kteří mají schopnosti realizovat transformační vizi
- Oživování procesu stále novými transformačními projekty, námety a prvky

Krátkodobá vítězství jsou sice velmi důležitá, jejich význam by však neměl být přeceňován. Předčasné oslavy úspěchu organizace mohou zcela uhasit pocit naléhavosti změny, který byl do této doby jimi vnímán. Celý proces změny tak může být velmi zpomalen, a v horším případě se mohou velmi rychle a překvapivě vrátit zpátky již překonané tradice.

8) Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

- Dosahování lepších výsledků prostřednictvím chování orientovaného na zákazníky a zvyšování produktivity, lepšího vedení a efektivního řízení
- Poukazování na souvislosti mezi novými vzory chování a podnikovými úspěchy
- Rozvíjení prostředků zajišťujících vzdělávání vedoucích pracovníků a výběr vhodných nástupců

Zakotvení nových přístupů do organizační struktury je velmi obtížné, i když zcela neodporují jádru staré kultury. Pokud jsou v rozporu, je jejich zakořenění ještě složitější. Podniková kultura není velmi flexibilní, jelikož je neuchopitelná a nelze ji tak

jednoduše vytvarovat do nové podoby. Podnikovou kulturu lze změnit pouze tehdy, změní-li se jednání lidí, nové způsoby chování pro ně přináší jistou výhodu a zároveň je patrná jasná souvislost mezi novými aktivitami a zlepšením výkonnosti organizace. Vytvoření nových návyků může tedy vyžadovat velmi dlouhé časové období. Proto zakotvení nových přístupů do firemní kultury je poslední částí transformačního procesu, nikoli počáteční.

3.2 Pětifázový proces změny Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) rozdělují proces změny celkem do pěti dílčích logicky uspořádaných kroků. Dle autorů se pak naděje na iniciaci úspěšné změny a na minimalizaci odporu zvýší, pokud manažer jasně a formálně podnikne všechny po sobě jdoucí kroky.

Manažer, který je schopen efektivně využít tohoto modelu změny, musí zaujímat pružný a na budoucnost orientovaný postoj. Pouze v problematice se orientující manažer ví o rozmanitosti alternativ a nemá tendenci k uplatňování pouze jednoho přístupu a opomíjet všechny ostatní.

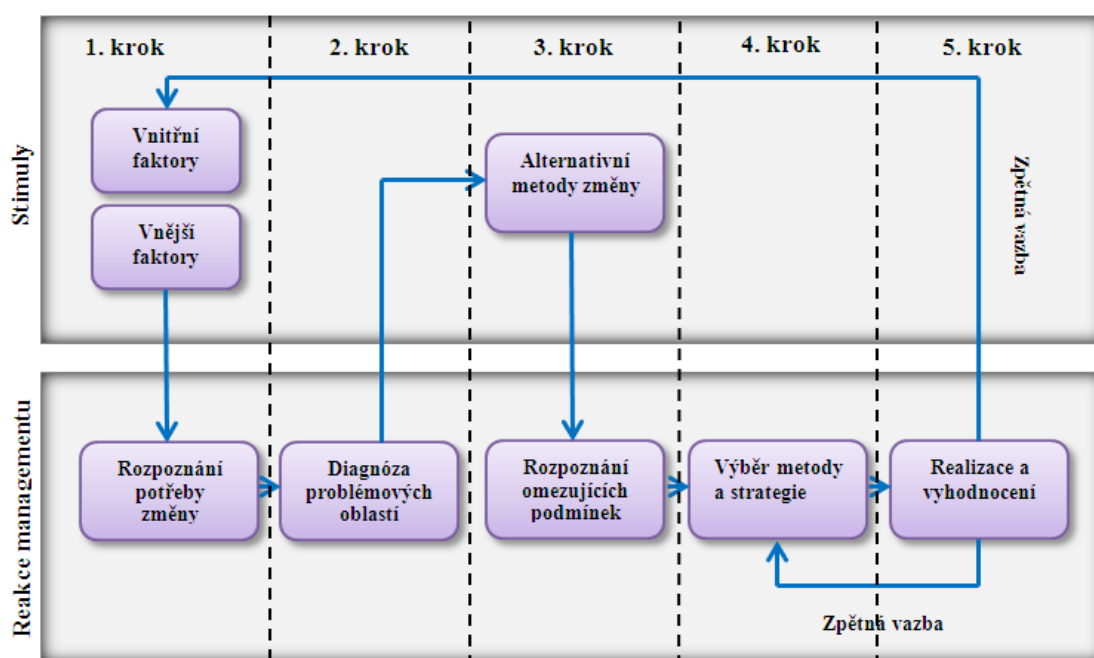
Východiskem modelu je skutečnost, že organizace je neustále ovlivňována silami, které jsou důsledkem současného turbulentního prostředí. Proto je v organizacích nyní kladen velký důraz na získání a analýzu informací, pomocí nichž je možné identifikovat příležitosti pro změnu.

Prvním krokem v tomto modelu je rozpoznání potřeby změny, tedy reakce organizace. Na základně rozboru informací získaných převážně prostřednictvím předběžných, průběžných a zpětnovazebních kontrolních údajů, dochází k reakci organizace.

Dle druhého kroku tohoto modelu dochází k diagnostice problémové situace, a to předtím, než jsou podniknuty kroky k realizaci změny. Diagnostika spočívá v analýze symptomů problému. Je velmi důležité, aby byl problém jasně definován. K diagnostice je vhodná metoda průzkumu názorů zaměstnanců. Diagnóza problémů znamená specifikaci výsledků, které management od změny očekává.

Stanovení alternativních metod změny je třetím krokem. Volba konkrétní metody změny je zcela závislá na povaze problému diagnostikovaného managementem. Součástí tohoto kroku je i zjišťování omezujících podmínek, které jsou spojeny s atmosférou odvíjející se od způsobu vedení lidí, formální organizace a organizační struktury. Mezi metody zaměřující se na strukturu je možno zařadit změny v povaze práce, rozšiřování obsahu práce, změny ve vztazích mezi liniovými managementem a personálem, a změny socioekonomických systémů. Metody, jež jsou zaměřeny na lidi, pak zahrnují nácvik senzitivity, týmový přístup, plánování života a kariéry, a TQM. Poslední skupinou jsou pak metody zaměřené na změny technologie mezi než výše uvedení autoři zařazují změnu zdrojů na výrobky nebo služby.

Obr. 3.1 Proces řízení organizační změny



Pramen: Donnelly, J. H.; Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M. Management. 1997. str. 593

Čtvrtým krokem při realizaci změny je výběr metody a strategie. Tato fáze změny je velmi důležitá, jelikož výběr metody a strategie ovlivňuje konečný výsledek procesu změny.

Posledním krokem je realizace procesu změny a jeho vyhodnocení. Realizace má dvě základní dimenze, a to načasování a rozsah. Načasování spočívá ve správném výběru okamžiku realizace změny samotné. Rozsah pak označuje správný výběr zaměření a rozsahu změny.

Vyhodnocování je důležitým posledním a často manažery přehlíženým krokem. Podstatou vyhodnocení procesu změny spočívá ve srovnání přínosů změny s jejími cíli. K vyhodnocení organizační změny se využívají vnitřní kritéria, vnější kritéria a kritéria založená na reakcích účastníků. Vnitřní kritéria jsou spojena s východisky programu. Vnější kritéria se vztahují k efektivnosti zaměstnanců před změnou a po změně. Poslední skupina kritérií se pokouší identifikovat, jak o prováděné změně uvažují lidé, kteří byli změnou dotčeni.

3.3 Metoda EASIER

Metoda EASIER je metodou vhodnou pro řízení základní změny. Její uplatnění je však i možné na změnu přírůstkovou. Tuto metodu, skládající se z několika základních kroků, navrhl Hussey (2000). Jednotlivé kroky jsou následující:

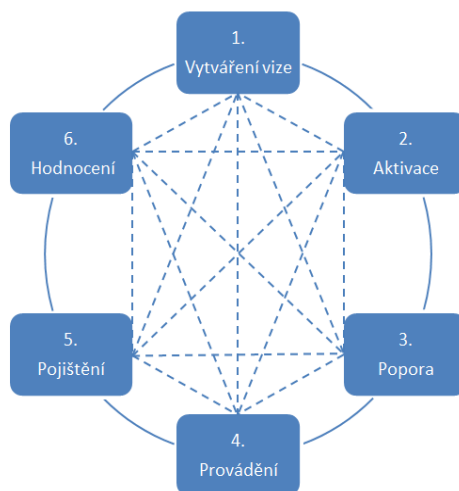
- Envisioning = Vytváření vize
- Activating = Aktivace
- Supporting = Podpora
- Implementing = Provádění
- Ensuring = Pojištění
- Recongnizing = Hodnocení

Tyto jednotlivé kroky, lze shrnout do dvou základních oblastí. První tři jmenované v pořadí představují aspekty vedení týkající se charismatu a chování. Následující prvky pak jsou součástí druhé oblasti zahrnující řízení a administrativu, které umožňují efektivní realizaci vize, aktivaci a podporu.

Na obrázku 3.2. je znázorněn proces řízení změny metodou EASIER, kde spojitě linie vyjadřují postup mezi jednotlivými políčky. Naopak linie přerušovaná má dva významy. Prvním významem je, že všechny jednotlivé kroky pokračují souběžně s každým krokem, který po nich následuje. Druhý význam těchto čar pak spočívá ve skutečnosti, že každý krok si může vynutit přehodnocení předcházejících etap.

Podle tohoto modelu se může řídit jak samotný manažer, tak i skupina. Tento model tedy dává manažerům příležitost rozšíření vlastních schopností tak, že jejich chybějící znalosti budou nahrazovat prostřednictvím dalších lidí. Model je také vhodný pro komplexní změny, které zasahují do různých úrovní řízení. V takových případech dochází k rozdělení zodpovědnosti. Je zde tedy kladen vysoký požadavek na manažery, aby celý proces řízení byl koordinován a v souladu s celkovou vizí změny.

Obrázek 3.2 Metoda EASIER



Pramen: Hussey, D. E. Jak reorganizovat firmu. 2000. str. 50

Definování vize

Jasně definování vize je velmi důležitým prvkem v procesu řízení změny. Měla by být vytvořena tak, aby z ní bylo možné pochopit význam změny. Vize by měla poskytovat celkovou představu o tom, jak se vidí organizace v budoucnosti. Nesprávná vize pak může změnu zmařit.

Aktivace

Aktivace je jedním z úkolů manažera změny. Na jejím samotném počátku stojí úkol vytvoření vize sdílené mezi klíčovými postavami, které se podílejí na realizaci změny. Klíčovou rolí je aktivace zajištění toho, že ostatní lidé v organizaci vizi pochopí, budou ji podporovat a budou se na ní podílet. Oddanost vizi je jedním z předpokladů úspěšnosti celého procesu změny.

Podpora

Podpora v průběhu realizace změny by měla být nejen morální, ale i praktická. Její smysl spočívá v inspiraci lidí k tomu, aby se snažili dosáhnout vyšších cílů. Aby tohoto byli manažeři schopni, je vyžadována z jejich strany jistá dávka empatie. Je tedy nutné, aby se snažili na situaci nazírat i z pohledu svých podřízených a vnímali jejich současné schopnosti i jejich potenciál. Manažer by zároveň měl identifikovat problémy, kterým tito lidé čelí, a neustále je ujišťovat, že i přes vyskytující se problémy, uspějí. Podpora funguje pouze v případě, je-li založena na úctě, důvěře a poctivosti.

Provádění

V tomto kroku je kladen důraz na vytvoření podrobných plánů a rozvrhů, které je poté třeba realizovat. Jednotlivé nástroje realizace změny se pak liší, dle jejího charakteru a doby, které je k dispozici pro její dosažení. Mezi nástroje realizace Hussey (2000) zařazuje plány, rozpočty, kritické analýzy postupu, Gantovy tabulky a jiné.

Základní fáze tohoto kroku realizace lze však shrnout do devíti základních kroků:

- Zajištění pochopení důsledků změny tak, aby mohly být předvídaný.
- Identifikace všech činností, které je nutné realizovat.
- Rozdělení zodpovědnosti na jednotlivé činnosti.
- Stanovení priorit jednotlivých akcí, přičemž hlavní prioritu mají ty, jejichž zpoždění by ohrozilo celý proces.
- Vytvoření rozpočtu pro realizaci plánů.
- Sestavení týmů a definování jejich struktury.
- Získání lidských zdrojů s odpovídající kvalifikací.
- Stanovení cíle změny.
- Identifikace všech postupů nutných ke spuštění prováděcího procesu.

Pojištění

Tato pátá část modelu, pojištění, pomáhá ustanovit sledovací a kontrolní procesy, jejichž úkolem je zajistit, aby:

- všechny akce proběhly včas,
- pokud dojde ke změně akce, byla tato změna odůvodněná, a následně byl vytvořen nový plán pro nastalou situaci,
- akce přinášely očekávané výsledky,
- byla sjednána náprava při nedosažení očekávaných výsledků,
- plány vyhovovaly změněné situaci.

Určité sledovací a kontrolní procesy má nastaveny každá firma. V situaci řízení změny by však měli manažeři zvážit, zda tyto již existující procesy vyhovují i situaci řízení změny, kdy jejich pozornost by měla být zaměřena jak na kvantitativní, tak na kvalitativní otázky. Díky dobře nastaveným kontrolním a sledovacím procesům, mohou manažeři nejen pravidelně monitorovat např. náklady v organizaci, ale také je využívat jako důvod pro pravidelné setkávání skupin lidí podílejících se na změně. Pojištění se tak stává prostředkem pro posílení oddanosti lidí vůči vizi.

Hodnocení

Poslední, a tedy již šestou, fází tohoto modelu změny je hodnocení lidí, kteří se na realizaci změny podíleli. Účelem tohoto hodnocení je kromě poskytnutí kladné či záporné zpětné vazby účastníkům změny také posílení změny a odstranění překážek v procesu.

Pozitivní hodnocení účastníků změny může mít formu nejen finančního ohodnocení, ale také podobu veřejného uznání či kariérního postupu. V mnohých případech je však nutné i negativní hodnocení účastníků změny, které může vyústit v jejich převedení na pozici, na které nemohou realizaci dané změny ohrozit, či jejich propuštění z organizace.

3.4 Srovnání modelů řízení změny v organizaci

Jak již bylo na začátku této kapitoly uvedeno, žádná organizační změna není identická. Z tohoto důvodu mají i jednotlivé modely organizační změny své odlišnosti.

Kotterův osmibodový model organizační změny vychází čistě z chyb, které byly autorem tohoto modelu vyzorovány. Model samotný se pak zaměřuje pouze na odstranění těchto chyb v průběhu řízení změny. Neklade důraz na externí faktory, které řízení organizační změny mohou ovlivňovat a zároveň nezdůrazňuje nutnost propojení jednotlivých článků organizace, vyhodnocení organizační změny a její kontroly.

Nedostatky Kotterova osmibodového modelu částečně napravuje model pětifázový Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche, který svou pozornost soustřeďuje na interní i externí vlivy působící na organizaci. Zároveň tento model také klade důraz na identifikaci problémů, které by se mohly v průběhu změny vyskytnout a na správnou volbu strategií. Není zde také opomenuta nutnost vyhodnocení celého procesu změny a zpětné vazby.

Posledním popisovaným modelem je EASIER dle Husseyho (2000). Tento model zdůrazňuje především nutnost provázanosti jednotlivých kroků. Není tedy prezentován pouze jako jakýsi sled kroků. Hussey tento model spojuje i s principem integrované organizace. Tím by mělo být zajištěno, že žádný krok v průběhu realizace změny nebude kontraproduktivní. Ani tento model neopomíjí nutnost hodnocení a kontroly procesu organizační změny.

Přes jisté odlišnosti výše jmenovaných modelů, mají i shodné oblasti. Mezi takové by bylo možné zařadit nutnost kvalitně vypracované vize, která je pro efektivní řízení změny nezbytná, motivaci atd. Stejně tak jako vize je důležité, aby si zaměstnanci uvědomovali naléhavost změny. Zároveň ani jeden z autorů neopomíjí efektivní komunikaci v průběhu procesu organizační změny.

4. Analýza a vyhodnocení procesu organizační změny ve vybrané firmě

4.1 Sociologický průzkum

Sociologický průzkum bývá dle Nového a Surynka (2002) organizacemi využíván v situacích, kdy proběhly změny, které mohou mít technologický, organizační nebo jakýkoliv jiný charakter, avšak na rozdíl od předběžných očekávání došlo k určitým negativním jevům, nebo před uskutečněním závažnější organizační změny. Nový a Surynek (2002) rozdělují realizaci sociologického průzkumu do tří etap – na etapu přípravnou, realizační a etapu zpracování výsledků a jejich interpretaci.

Nejnáročnější ze tří výše jmenovaných etap je pak **etapa přípravná**, jejíž součástí jsou formulace cíle průzkumu a charakteristika problémové situace. Dalšími součástmi pak jsou stanovení pracovních hypotéz, vymezení zkoumaného vzorku, určení místa a času realizace výzkumu, časový harmonogram, rozpočet nákladů a nástroje sloužící k získávání empirického materiálu. Všechny tyto výše jmenované části tvoří dokument, jež je nazýván „Projekt výzkumu“.

Realizační etapa je orientována na přípravu průzkumného terénu a vlastní získávání sociálních informací. Aby bylo docíleno co největší objektivnosti průzkumu, je nutné respondenty dostatečně motivovat, jelikož jejich neodpovědný nebo dokonce záměrně zkreslující přístup k sociologickému průzkumu může znehodnocovat veškeré předchozí kroky i celkové výsledky. Nový a Surynek (2000) upozorňují, že respondentům je nutné vysvětlit cíle, záměry i předpokládané využití výsledů průzkumu a maximálně je zainteresovat na celkovém průběhu průzkumu.

Poslední etapou je **zpracování výsledků a jejich interpretace**, která zahrnuje statistické zpracování údajů. Výstupem celého sociologického průzkumu je závěrečná zpráva o průzkumu, která jej celý dokumentuje z hlediska jeho obsahové, organizační a metodické stránky. Tato zpráva obsahuje vysvětlení smyslu výzkumu, popis použité metody a zkoumaného souboru, vlastní poznatky výzkumu a závěrečné shrnutí. Nezbytnou součástí závěrečného shrnutí jsou i doporučení pro praxi, tedy návrhy řešení problémů, které byly výzkumem zjištěny.

Dotazování je dle Surynka, Komárkové a Kašpárkové (2001) nejběžnější a nejčastěji používanou metodou založenou na výpovědích lidí (dotazovaných, respondentů). Písemné adresné dotazování je pak uskutečňováno prostřednictvím dotazníku. Dotazník je určen pro reprezentativní výběr respondentů. Jeho výsledky tedy více odpovídají skutečnosti než u jeho příbuzné neadresné formy (např. ankety), jejíž výsledky jsou spíše orientační.

Podstata dotazníku spočívá v tom, že respondent sám písemně odpovídá na otázky v něm uvedené. Výhodou této neosobní formy dotazování je dle Surynka, Komárkové a Kašpárkové (2001) nízká finanční náročnost, nedochází zde k nežádoucímu ovlivnění, jež může být způsobeno osobou tazatele, či skutečnost, že si respondent sám zvolí dobu, která mu vyhovuje pro vyplnění všech otázek. Nový a Surynek (2002) se zmiňují i o dalších výhodách, kterými dle těchto autorů je zdánlivá jednoduchost a snadnost vytvoření, možnost získání velkého množství údajů od velkého množství osob v krátké době. Mezi nevýhody pak Surynek, Komárková a Kašpárková (2001) zařazují nižší návratnost těchto dotazníků než u osobního dotazování, nemožnost zachycení spontánní odpovědi respondentů. Zároveň zde existuje nejistota toho, zda dotazník byl vyplněn respondentem, kterému byl dotazník určen, nebo někým jiným.

Pavlica (2000) zmiňuje 3 typy otázek, které se v dotaznících mohou vyskytovat. Jsou jimi otázky otevřené, uzavřené nebo polootevřené. Otevřené otázky mají podobu dotazu s možností vypsání odpovědi. Využívají se především v situacích, kdy je nutné znát celou šíři možných odpovědí, protože neexistuje dostatek poznatků na to, aby byla vytvořena taková škála odpovědí, která by zahrnovala všechny jejich možné varianty. Nevýhodou tohoto typu otázek je obtížnější zpracování výsledků.

Uzavřené otázky mají zformulován jak dotaz, tak i škálu odpovědí. Výsledky se u těchto otázek dobře zpracovávají, není však u nich možné zaznamenat výrazné kvalitativní změny spojené s tím, že se vyskytne nový, dříve neidentifikovaný jev.

Polootevřené otázky jsou pak jakýmsi spojením dvou výše uvedených typů. Obsahují dotaz a škálu odpovědí, přičemž je tato škála upravená tak, že poslední varianta odpovědi zde není formulována, a poskytuje tak respondentům možnost volného vyjádření. Tímto se může omezit výše uvedený nedostatek uzavřených otázek.

Nový a Surynek (2002) upozorňují, že pořadí otázek v dotazníku by mělo být takové, aby se od sebe logicky odvíjely. Jejich logická posloupnost by měla odpovídat logické posloupnosti průzkumného problému. Podle Nového a Surynka (2002, s. 87) je pak dalším pravidlem při sestavování dotazníku to, že „otázky na existenci jevu a jeho strukturu by měly předcházet otázkám hodnotícím“.

Mezi jednotlivými otázkami může existovat vztah závislosti. Odpověď na jednu otázku tedy může vyloučit odpověď na otázku následující. Takovéto otázky jsou označovány jako filtrační a filtrované.

Při formulaci otázek je nutné dohlížet na to, aby svým charakterem nevyvolávaly tendenci k určité odpovědi. Tímto je eliminován jev, jež bývá označován jako tzv. „haló-efekt“. Pokud je „haló efekt“ v dotazníku objeven až po realizovaném šetření, není možné výsledky odpovědí z takovýchto otázek interpretovat. Zároveň je nutné se vyvarovat otázek sugestivních, které stejně tak předurčují odpověď respondenta.

4.2 Popis organizace a organizační změny

Organizace, v jejímž prostředí byla změna realizována, se nachází v Moravskoslezském kraji. Jejím předmětem podnikání je výroba a distribuce medicínské techniky, sedadel a lehátek. Tato střední společnost byla založena již roku 1990 a na trhu se drží především díky svému inovačnímu přístupu. V současnosti je tato společnost vnímána jako spolehlivý a kvalitní výrobce i distributor.

Organizace si stanovila cíle, jejichž předmětem je získání náročných zákazníků, kteří kladou důraz na kvalitu poskytovaných výrobků, zkvalitnění spolupráce s dodavateli prostřednictvím zavedení nákupního marketingu a také se chtějí stát lídrem ve svém předmětu podnikání. Cíle neopomíjí ani zaměstnance, pro něž se snaží organizace zajistit nadstandardní podmínky.

Změna, která byla v této organizaci v průběhu minulého i letošního roku implementována, se týká nové technologie využívané pro přihlašování a odhlašování operací. Tato technologie funguje na základě softwarového systému Helios IQ. Tuto změnu je možno zařadit dle teorie uvedené v kapitole 2.2. mezi změny přírůstkové. Změna nebyla pro organizaci příliš naléhavá. Pokud by ji organizace nezavedla, neohrozilo by to její existenci.

Management v průběhu přípravné fáze změny stanovil cíle, které měly být zavedením nového systému realizovány. Mezi tyto cíle management zařadil zrušení tištěných postupů, zvýšení dostupnosti aktuální verze projektové dokumentace, zavedení on-line přehledu o operacích a také možnost porovnání reálných časů s normovanými. Celkově pak mělo zavedení nové technologie přispět k zjednodušení práce, lepšímu plánování a řízení kapacit výroby, snížení nákladů a zvýšení kvality.

Změna byla realizovaná v rámci projektu „Logistika 400“. Tento projekt zahrnoval více dílčích projektů, které byly mimo jiné financovány prostřednictvím dotací z Evropské unie. Změna týkající se přihlašování a odhlašování operací byla tou, která čerpání dotací umožňovala, což v jistém směru ovlivnilo proces organizační změny, díky nutnosti dodržení časových termínů a dalších podmínek pro čerpání dotací.

V první fázi bylo nutné vybrat dodavatele softwarového a hardwarového vybavení, který následně provedl v organizaci referenční návštěvu. Na základě požadavků organizace na novou technologii byla vytvořena zkušební verze softwaru, která byla testována po dobu jednoho měsíce vybranými zaměstnanci. Poté bylo dovezeno a instalováno jak hardwarové, tak i softwarové vybavení.

Management organizace následně poskytl zaměstnancům čas v průběhu července a srpna, kdy byly ve velké míře čerpány dovolené zaměstnanci, na seznámení se s novou technologií. V průběhu září byly řešeny nedostatky. Nejdříve byla technologie využívána v běžném provozu na kovovýrobě, poté následovala komaxitárna a montáž medicínské techniky. Na provozu montáže kolejové techniky nebyla technologie ještě zcela zavedena.

Před změnou bylo řízení operací prováděno na základně průvodky, na které byl uveden pracovní postup, číslo objednávky, minuty na práci aj. (viz příloha č. 2). Jakmile byla jednotlivá část pracovního postupu dokončena, zaměstnanec na papír vložil svou parafu a číslo zaměstnance. Rozpracovaný výrobek poslal i s průvodkou na další pracoviště.

Nyní je celý tento proces řízen pomocí softwaru Helios IQ, který umožňuje lepší přehled o organizačních materiálových tocích na jednotlivých pracovištích. Zároveň má manažer lepší přehled o časovém fondu, který je využíván pro jednotlivé operace. Možnost jednoduchého vyhledání i starší projektové dokumentace k výrobku,

pak ulehčuje práci jednotlivých zaměstnanců. Změna ovlivnila systém práce, ale také kontroly. Např. zaměstnanci na komaxitárně vidí již v systému, v jaké fázi rozpracovanosti je výrobek na kovovýrobě a nemusí jej již fyzicky dohledávat. Současně přesně vědí, kým je výrobek v danou chvíli opracováván.

Pro podporu změny byly poskytnuty manuály ke správnému využívání nové technologie a zároveň účastníci projektového týmu se zúčastnili testování technologie. Zaměstnanci získali informace o chystané změně pouze ústní formou.

4.3 Sociologický průzkum ve vybrané organizaci

4.3.1 Přípravná fáze sociologického průzkumu

Sociologický průzkum byl realizován pro získání potřebných informací o průběhu organizační změny. Při průzkumu byl využíván dotazník, který je uveden v příloze č. 4. Dotazník se skládal ze 17 otázek, z nichž některé obsahovaly i podotázky. Zaměření jednotlivých otázek vycházelo z teoretických modelů pro řízení změny. Otázky byly směřovány jak na přípravnou, tak i realizační fázi organizační změny a neopomíjí ani důsledky změny.

Dotazník byl složen především z uzavřených otázek. V jedné otázce se pak vyskytovala otázka polootevřená. Respondenti volili ze škály číselných možností odpovědí (viz tabulka 4.1) pokud nebyly u otázky uvedený jiné instrukce.

Tabulka 4.1 Škála odpovědí

4	3	2	1	0
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu posoudit

Analýza získaných dat bude provedena jak celkově, tak i pro jednotlivé provozy. Výsledky dotazníku jsou zpracovány využitím váženého aritmetického průměru a relativních četností.

Vzorec 1. Výpočet relativní četnosti

$$f_i = \frac{n_i}{n}, \quad f_1 + f_2 + f_3 + \dots + f_k = \sum_{i=1}^k f_i = 1$$

Vzorec 2. Výpočet váženého aritmetického průměru

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

\bar{x} = (VAP) vážený aritmetický průměr

n_i - počet jednotek i-té třídy

x_i - hodnota i-té třídy

4.3.2 Realizační fáze sociologického průzkumu

Dotazníky byly rozdány personalistou organizace, ve které byl realizován průzkum, těm respondentům, kteří pracují na provozech, kde již změna byla zavedena. Celkem bylo rozdáno respondentům 40 dotazníků.

Čas na vyplnění dotazníků nebyl přesně stanoven. Respondenti jej vyplňovali individuálně a po vyplnění jej odevzdali svému vedoucímu. Dotazníky měly být sesbírány do 5 pracovních dnů od jejich rozdání.

Návratnost dotazníků byla pouze 67,5%. Nízká návratnost dotazníků mohla být spojena s neochotou respondentů. Odevzdané dotazníky však byly řádně vyplněny. Jiné problémy se nevyskytovaly.

4.3.3 Analýza dat výsledků sociologického průzkumu

Analýza následujících dat je prováděna souhrnně za všechny provozy, ve kterých byla změna již realizována. Výsledky sociologického průzkumu pro jednotlivé provozy jsou uvedeny v přílohách č. 5, 6 a 7, za všechny provozy pak v příloze č. 8. Hodnoty v uvedených tabulkách představují souhrnné relativní četnosti odpovědí.

Otázka č. 1 – Kdo Vás informoval o této změně?

V nejvíce procentech případů respondenti uvedli, že informace o změně dostali od svého přímého nadřízeného (71%). Dalším zdrojem poskytovaných informací byli především kolegové, a to u 59% respondentů. Nemalým zdrojem informací byli také členové vyššího managementu, od kterých získalo informace celkem 55% respondentů. Zaměstnanci montáže však v 50% případů uvedli, že informaci o změně nezískali od svého přímého nadřízeného, což způsobilo nízkou hodnotu váženého aritmetického průměru (dále jen VAP), která je výrazně nižší než u ostatních dvou provozů.

Otázka č. 2 – Měl(a) jste možnost zapojit se do přípravy změny?

U této otázky přes 60% dotazovaných uvedlo, že rozhodně nebyli zapojeni do přípravy realizace změny. Zároveň 19% z dotazovaných uvedlo, že spíše do přípravy realizace změny zapojeni nebyli. Dá se tedy říci, že převažují především negativní odpovědi. O této skutečnosti vypovídá i velmi nízká hodnota VAP, která činí pouze 1,4. Nejmenší hodnotu má poté VAP na provozu montáže (viz příloha č. 7).

Otázky č. 3 - Poskytl Vám manažer změny dostatek informací o změně?

U této otázky převažovaly opět negativní odpovědi, které volilo přes 60% respondentů. Tento jev je tedy opět doprovázen nízkou hodnotou VAP, která je v tomto případě 1,9. Přičemž nejnižší hodnoty je dosaženo opět na provozu montáže.

Otázka č. 4 – Byl(a) jste seznámen(a) s cíli, kterých chtěla organizace dosáhnout realizací změny?

I když je poměr pozitivních a negativních odpovědí na tuto otázku téměř vyrovnaný, opět lehce převažují záporné reakce, které v dotazníku uvedlo celkem 52% dotazovaných. Negativní odpovědi však převažují především na provozu kovovýroby a komaxitárny. Na provozu montáže přes ½ respondentů uvedlo, že s cíli spíše seznámeni byli. Nutné je však také zdůraznit, že ¼ dotazovaných na tomto provozu na otázku neodpověděla. Zároveň ani jeden respondent neuvedl, že by byl s cíli organizační změny zcela seznámen.

Otázka č. 5 – Byl(a) jste seznámen(a) s postupem, jakým bude změna realizována?

Opět více než jedna polovina respondentů se přiklonila k negativní odpovědi a také ani jeden respondent neuvedl, že by byl dostatečně seznámen s postupem realizace. O těchto skutečnostech svědčí i nízký VAP (2,0). Na montáži je však poměr negativních a pozitivních reakcí téměř vyrovnaný, avšak VAP 1,8 ukazuje, že spíše převažovaly odpovědi negativní. S tímto nízkým VAP je spojena i skutečnost, že 25% respondentů na tuto otázku neodpovědělo.

Otázka č. 6 – Byl(a) jste upozorněn(a) na problémy, se kterými jste se mohl(a) v průběhu realizace změny setkat?

U této otázky jednoznačně převažovaly negativní odpovědi, které v dotazníku zakroužkovalo celkem 78% respondentů. Hodnota VAP je tedy opět nízká (1,6). Vyšších hodnot bylo dosaženo především na kovovýrobě, ale i zde ani jeden respondent neuvedl, že by byl zcela upozorněn na problémy, se kterými se mohl v průběhu realizace změny setkat.

Otázka č. 7 – Byla prováděna kontrola a hodnocení jednotlivých fází změny?

K této otázce se nevyjádřilo celkem 44% dotazovaných. Zbýlá část respondentů uvedla, že spíše nebo rozhodně nebyla prováděna kontrola a hodnocení jednotlivých fází organizační změny. Veškeré kladné odpovědi pak byly uvedeny v provozu kovovýroby.

Otázka č. 8 – Myslíte si, že Vás manažer změny přiměřeně motivoval k tomu, aby realizace změny proběhla úspěšně?

Více jak jedna polovina respondentů uvedla, že nebyla dostatečně motivována. Nízká hodnota VAP (1,7) pak tento fakt dokládá. Na tuto otázku odpověděli shodně respondenti na všech provozech. Nejnižších hodnot VAP pak je dosaženo opět na provozu montáže.

Otázka č. 9 – Měl(a) jste motivaci k tomu, aby ukončení změny proběhlo podle plánu (včas)?

Opět u této otázky je VAP nízký (1,6) což svědčí o převažujících negativních odpovědích. Skoro 70% respondentů odpovědělo, že si spíše nebo rozhodně nemyslí, že byli dostatečně motivováni k tomu, aby byla změna realizována včas.

Otázka č. 10 - Jak byste ohodnotil(a) Váš postoj ke změně?

Překvapivě přes 64% respondentů se změnou nesouhlasilo a na její realizaci se podílelo pouze z povinnosti. Dalších 14% respondentů svůj postoj změnilo díky manažerovi změny. Na všech provozech více jak 50% se změnou nesouhlasilo, přičemž na komaxitárně projevilo nesouhlas celých 100% respondentů.

Otázka č. 11 – V případě, že jste se změnou nesouhlasil(a), jakým způsobem Vás manažer změny přiměl ke změně názoru?

U této otázky využili respondenti celou škálu odpovědí, avšak největší procento z nich (32%) uvedlo, že ke změně byli donuceni příkazem. Další nejčtenější odpovědí, kterou zvolilo 26% respondentů, byla možnost změny názoru v důsledku poskytnutí dostatečného množství informací. Překvapivě pak i 21% respondentů zvolilo možnost manipulace ze strany manažera. V 16% případů pak manažer zapojil zaměstnance do přípravy změny. U pouhých 5% pak zvolilo možnost vyjednávání. S manipulací a donucením se setkávali respondenti nejvíce v provozu kovovýroby. Manažer na komaxitárně pak využíval spíše komunikace a zapojení zaměstnanců do přípravy, stejně jako na montáži.

Otázka č. 12 – Byl(a) jste obeznámen(a) s výsledky realizované změny?

U této otázky téměř $\frac{3}{4}$ respondentů uvedly, že s výsledky změny spíše nebo rozhodně nebyli seznámeni. A opět ani jeden respondent neuvedl, že by byl s výsledky změny rozhodně obeznámen. Mírně lepších výsledků bylo dosaženo na kovovýrobě, kde se hodnota VAP přibližuje téměř k hodnotě 2 na rozdíl od ostatních provozů, kde se VAP pohyboval pod hodnotou 1.

Otázka č. 13 – Byla realizovaná změna začleněna do pracovních postupů (nelze ji časem obejít)?

Na tuto otázku neodpověděla téměř polovina respondentů, z čehož většinu tvořili respondenti z montáže. Z ostatních variant odpovědí byly zvoleny především ty záporné, a to ve 44% případů.

Otázka č. 14 – Jak jste získal(a) informace o správné aplikaci nových postupů, které byly změnou zavedeny (jak využívat novou technologii)?

60% respondentů uvedlo, že informace o správné aplikaci nových postupů získali především od kolegů. Zbylí respondenti pak potřebné informace získali na poradě. Poradu nejvíce využila komaxitárna, jako zdroj poskytování informací. Od kolegů se pak potřebné informace dozvídali především respondenti pracující na kovovýrobě a montáži.

Otázka č. 15 – Kdy jste se podrobně seznámil(a) se správným využitím nových postupů.

Téměř 90% respondentů na všech provozech se dozvědělo nové informace v pracovní době za plného provozu. Zbylá část respondentů pak potřebné informace získala až mimo pracovní dobu. Největší množství respondentů, které získalo informace až po pracovní době se vyskytovalo na montáži (50%).

Otázka č. 16 – Ohodnotil(a) byste Vaše znalosti a dovednosti nutné pro provádění nových postupů za dostatečné?

Přes 50% respondentů uvedlo, že jejich znalosti jsou rozhodně nebo spíše dostatečné. Avšak celých 22 % respondentů na tuto otázku neodpovědělo. Tato skutečnost však není identická pro všechny provozy, kdy respondenti na komaxitárně by své znalosti označili spíše za dostatečné (VAP = 2,5), ale respondenti na montáži již hodnotí své znalosti za rozhodně nedostatečné (VAP = 1,3) nebo se k otázce nevyjádřili.

Otázka č. 17.1 – Myslíte si, že realizací změny došlo k přehlednějšímu řízení procesu?

I přes skutečnost, že se k této otázce nevyjádřilo celkem 22% respondentů, téměř jedna polovina z dotazovaných uvedla, že realizovaná změna spíše nebo rozhodně nepřinesla přehlednější řízení procesu. Procento pozitivních odpovědí však není o moc nižší (33%). Záporné odpovědi převažoval především na komaxitárně (VAP = 2,0) a na montáži (VAP = 1,3). Respondenti z kovovýroby většinou volili pozitivní odpovědi 54%, přesto je však VAP shodný s provozem komaxitárný, a to díky vysokému procentu respondentů, kteří se k otázce nevyjádřili.

Otázka č. 17.2 – Myslíte si, že realizací změny došlo k úsporám např. kancelářského papíru?

U této otázky převažovaly kladné odpovědi, o čemž svědčí hodnota VAP (2,9). Tuto vyšší hodnotu ovlivnily především odpovědi z provozu kovovýroby, kde odpověď rozhodně nebo spíše ano zvolilo 69% respondentů. U ostatních provozů tvořily větší polovinu odpovědi negativní.

Otázka č. 17.3 – Myslíte si, že realizací změny došlo k zefektivnění Vaší práce?

Dle hodnoty VAP (2,0) lze konstatovat, že respondenti si myslí, že realizací změny spíše nedošlo k zefektivnění jejich práce. Nejnižší hodnotu pak dosahuje VAP na provozu montáže.

Otázka č. 17.4 – Myslíte si, že realizací změny došlo k zrychlení celkového procesu?

U této otázky opět více jak jedna polovina respondentů uvedla, že spíše nebo rozhodně nedošlo ke zrychlení celkového procesu. Nízkých hodnot VAP však bylo dosaženo především na provozu kovovýroba a montáže. Respondenti z komaxitárny si v celých 67% případů myslí, že ke zrychlení procesu spíše došlo.

Otázka č. 17.5 – Myslíte si, že realizací změny došlo k pružnější organizaci práce?

Celých 66% respondentů uvedlo, že spíše nebo rozhodně nedošlo k pružnější organizaci práce. Hodnota VAP je tedy opět nízká, a to 2,9. Tento názor byl u respondentů ze všech tří provozů téměř shodný.

4.3.4 Hodnocení výsledků sociologického průzkumu

Na základě výsledků sociologického průzkumu lze tedy říci, že se zaměstnanci vybrané organizace získali informace o připravované změně nejen od svého přímého nadřízeného, ale také od kolegů, a některé informace jim sdělil i člen vyššího managementu, což může být hodnoceno pozitivně.

Dalším pozitivním faktem je, že zaměstnanci hodnotí svou informovanost o využití nové technologie za dostatečnou a zároveň vnímají její pozitivní dopad v podobě úspory papíru, která se nejvíce dle jejich názoru projevila na kovovýrobě.

Je však nutné upozornit na skutečnost, že i když respondenti čerpali informace z několika zdrojů, bylo dosaženo velmi nízkých hodnot u otázek týkajících se problematiky přípravné a realizační fáze procesu změny. Respondenti nebyli dostatečně obeznámeni s cíli, kterých chtěla organizace dosáhnout realizací změny.

Obzvláště pak na provozu montáže bylo dosaženo nejnižších hodnot u otázek zabývajících se přípravnou částí změny. A zároveň na tomto provozu byla nejnižší informovanost zaměstnanců o změně ze strany jejich přímého nadřízeného.

Zaměstnanci dále nebyli upozorněni na problémy, se kterými se mohli v průběhu realizace změny setkat. Jelikož nebyla prováděna kontrola a hodnocení jednotlivých fází změny, nebylo možné tyto problémy odhalit a následně eliminovat v průběhu realizace tak, aby se již nevyskytovaly v průběhu implementace změny na následující provozy komaxitárny a montáže. Využívání nové technologie pak také nebylo začleněno do pracovních postupů.

Respondenti dále uvedli, že neměli možnost se podílet na přípravě změny. Tato skutečnost mohla být příčinou vysokého odporu ke změně a nízké motivace ze strany zaměstnanců na úspěšné a včasné dokončení procesu změny. Tento jev se vyskytoval na všech třech provozech, přičemž v největší míře na komaxitárně. Manažeři

využili jako nástroj pro eliminaci odporu ke změně ve větší míře nátlakové metody, v menší pak přesvědčování, aktivaci zaměstnanců či vyjednávání.

Přestože respondenti ohodnotili jejich informovanost o tom, jak využívat novou technologii za dostatečnou, potřebné informace získali především od svých kolegů, a to za plného provozu. Někteří z respondentů dokonce uvedli, že potřebné informace získali až ve svém volném čase, tedy po pracovní době.

Na nedostatečnou komunikaci v průběhu změny ukazuje i nízká informovanost zaměstnanců o výsledcích, které změna přinesla. Dle názorů respondentů, pak nedošlo k očekávaným efektům, které byly od změny očekávány představiteli vysokého managementu. Tedy k přehlednějšímu a rychlejšímu řízení procesu, pružnější organizaci práce a zefektivnění práce zaměstnanců. Tyto efekty pak nebyly pozorovány především v provozu komaxitárny a montáže.

Celkově je možné zhodnotit, že k otázkám se nejčastěji nevyjadřovali respondenti z provozu montáže. Na provozu kovovýroby a komaxitárny byla četnost odpovědí nevyjadřující se k otázce nižší.

4.3.5 Návrh opatření

Změna, která byla v organizaci implementována, patří mezi změny přírůstkové. Pro její vedení by tedy měl být zvolen přístup, který je pro tento typ změny vhodný. Dalším kritériem pro zvolení vhodného přístupu je vnímaná míra naléhavosti změny a pozorovaný odpor ke změně. Naléhavost této změny nebyla příliš vysoká, avšak odpor ke změně byl na základě provedeného sociologického průzkumu vysoký. Vhodným přístupem pro implementaci této změny je tedy přesvědčovací přístup.

Manažery ve vybrané organizaci však byly uplatňovány především nátlakové metody. Pro zavádění změny v poslední části provozu organizace by tedy bylo vhodné zaměřit se na snížení odporu zaměstnanců prostřednictvím intenzivnější komunikace a většímu zapojení do přípravy změny. Zaměstnanci by měli být podrobněji seznámeni s cíli, kterých chce organizace implementací změny dosáhnout, a očekávanými efekty či úsporami, které se mají realizací změny dostavit.

Vhodným zapojením zaměstnanců do realizace změny by mohlo dojít ke zvýšení jejich motivace pro úspěšné a včasné dokončení změny a snížení odporu k organizační změně. Vyšší angažovanost zaměstnanců především v přípravné fázi také přispívá ke kvalitnější identifikaci problémů, které mohou nastat v průběhu realizace, díky různorodým pohledům na problematiku. Změna by tak mohla být lépe přizpůsobena individuálním požadavkům jednotlivých provozů. Tímto by mohla být eliminována budoucí časová zpoždění, která vznikají právě v důsledku vzniku těchto problémů.

Dle výsledků sociologického průzkumu byli zaměstnanci seznamováni s novou technologií ve většině případů od kolegů, a to ústní formou. Jelikož v průběhu verbální komunikace může dojít ke zkreslení informace, bylo by vhodně poskytnout zaměstnancům návod k využití nové technologie, a to ať už v tištěné nebo elektronické podobě. To je závislé na možnostech organizace. Zároveň by měly být zaměstnancům vytvořeny takové podmínky, které umožní co nejefektivnější přijímání informací o připravované či realizované změně.

Další slabou stránkou tohoto procesu organizační změny byla nedostatečná kontrola a průběžné vyhodnocování celého procesu. Problémy, které nebyly zachyceny v průběhu přípravné fáze procesu tak mohly být zachyceny v průběhu fáze realizační. Vzhledem k tomu, že technologie byla zaváděna nejdříve v procesu kovovýroby, následně komaxitárny a jako poslední na montáži medicínské techniky, může průběžná kontrola a hodnocení procesu přispět k rychlejší a efektivnější implementaci změny v poslední části provozu, a to montáži kolejové techniky.

Manažer změny by měl také zaměstnancům poskytovat zpětnou vazbu v průběhu celého procesu organizační změny a vyzdvihnout tzv. „malá vítězství.“ Tím může opět snížit odpor zaměstnanců ke změně, zvýšit jejich motivaci k úspěšnému a včasnému dokončení a zároveň je přesvědčit o naléhavosti realizované změny. Zaměstnancům bude tak jasné, jakých výsledků již bylo dosaženo.

Nedílnou součástí procesu organizační změny je také její zakotvení. Proto je doporučeno zanést používání nové technologie do pracovního postupu zaměstnanců. Měla by být také začleněna do procesu kontroly a hodnocení zaměstnanců.

Díky různorodosti a jistým specifikům provozu kovovýroby, komaxitárny a montáže by bylo vhodné realizovat změnu týkající se přihlašování a odhlašování

procesů samostatně. Nikoli jako jednu ze souboru mnoha změn realizovaných v rámci jednoho projektu. Lepší identifikace problémových oblastí, omezujících podmínek a výběr vhodné strategie zavedení v rámci přípravné fáze procesu organizační změny by jistě přispěly k efektivnějšímu zavedení organizační změny.

Zároveň by bylo vhodné se dále zaměřit na identifikaci příčin, které způsobují, že zaměstnanci nejsou dostatečně vnímány pozitivní efekty, jak management očekával. Či ověřit, zda k daným efektům skutečně došlo. Jako další opatření pro zefektivnění zavádění dalších změn bych doporučila podrobněji identifikovat příčiny odporu zaměstnanců vůči změně, který může být zdrojem problémů. Pozornost organizace by měla být také směřována na členy projektového týmu majících na starosti zavedení organizační změny, zvláště pak na jejich postoj ke změně. Zda jsou přesvědčení o naléhavosti změny a podporují ji, anebo se změnou a nesouhlasí a realizují kroky proti změně.

5. Závěr

V prvních kapitolách této práce byl vytvořen teoretický základ, který měl pomoci při vyhodnocení procesu organizační změny týkající se přihlašování a odhlašování operací. Ta byla zavedena ve vybrané organizaci v průběhu minulého a letošního roku na provozu kovovýroby, komaxitárny a montáže zdravotní techniky, a její zavedení je plánováno také na provoz montáže kolejové techniky.

Jako nástroj pro získání potřebných dat k analýze procesu byl zvolen jeden z nástrojů sociologického průzkumu, a to dotazník. Ten byl rozdán celkem 40 respondentům z výše jmenovaných provozů, na kterých je změna již několik měsíců zavedena. Výsledky byly následně zpracovány pomocí statistických charakteristik, a to váženého aritmetického průměru a relativních četností.

Při vyhodnocení průzkumu se podařilo identifikovat nejen silné, ale také i slabé stránky procesu organizační změny. Tyto nedostatky se především vyskytovaly v přípravné části procesu organizační změny, kdy zaměstnanci nebyli dostatečně seznámeni s cíli změny, postupem, jakým má být změna zavedena, a problémy, jež mohly provázet zavádění změny. Nedostatečné poskytování informací se však vyskytovalo nejen v přípravné, ale také realizační fázi, kdy zaměstnanci nebyli seznamováni s průběžnými výsledky procesu organizační změny. Celkově zde tedy byla nízká informovanost zaměstnanců o změně a byla také podceněna průběžná kontrola a hodnocení procesu organizační změny.

Tato nízká informovanost byla spojena i s nízkou motivací zaměstnanců k včasnému a úspěšnému dokončení procesu organizační změny. Manažer změny také čelil vysokému odporu ke změně. Respondenti zapojení do průzkumu také nevnímali pozitivní efekty změny, které byly managementem očekávány.

Cíl práce byl splněn, jelikož na základě vyhodnocení sociologického průzkumu byly odhaleny nedostatky procesu organizační změny a následně navržena taková opatření, která by měla nejen zefektivnit zavedení změny týkající se přihlašování a odhlašování operací na provozu montáže kolejové techniky, ale také přispět k zefektivnění zavádění zcela nevyhnutelných změn budoucích.

Navržená opatření především upozorňovala na chyby, které se převážně vyskytovaly v přípravné fázi procesu organizační změny. V budoucnu by se tak manažer změny měl zaměřit na kvalitnější informovanost zaměstnanců o chystané změně, průběžně seznamování s výsledky změny a větší zapojení zaměstnanců do přípravy a realizace změny. Nemalá pozornost by měla být také věnována identifikaci problémů, které jsou se změnou spojeny. Kvalitní analýza důsledků změny se ukázala jako důležitá především díky specifickým potřebám jednotlivých provozů.

Současně bylo doporučeno věnovat větší pozornost typologii dané změny, a na základě této typologie zvolit vhodné techniky pro vedení změny a zmírnění či odstranění odporu ke změně. Bylo také doporučeno provést podrobnější analýzu efektů zavedené změny. Zda byly skutečně takové, jaké byly managementem očekávány.

Seznam literatury

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 569 s. ISBN 80-7261-064-3.

DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. *Organizational Behavior - A Strategic Approach*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons 2009, 553 s. ISBN 978-0470-08697-1

HOLUBOVÁ, L. *Vyhodnocení interní komunikace v organizaci*. Ostrava, 2009. 41 s. Bakalářská práce. VŠB-TUO.

HUSSEY, D. E. *Jak reorganizovat firmu*. 1. Praha: Computer Press, 2000. 113 s. ISBN 80-7226-351-X.

KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1. Praha: Management Press, 2000. 189 s. ISBN 80-7261-015-5.

KOTTER, J. P.; COHEN, D. S. *Srdce změny – skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 196 s. ISBN 80-7261-095-3.

NEWSTROM, J. W.; DAVIS, K. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 10th ed. The McGraw-Hill Companies, 1997. 611 s. ISBN 0-07-114538-9.

NOVÝ, I.; SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 191 s. ISBN 80-247-0384-X.

PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.

PITRA, Z. *Inovační strategie*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 170 s. ISBN 80-7169-461-4.

PITRA, Z. *Příprava a provádění organizačních změn*. 1.vyd. Praha: Grada, 1998. 199 s. ISBN 80-7169-623-4.

SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 807261-038-4.

TOMAN, M. *Řízení změn*. Praha: Alfa Publishing, 2005. 145 s. ISBN 80-86851-13-3

TYSON, S.; JACKSON, T. *Organizační chování*. 1. Praha: Grada Publishing, 1997. 231 s. ISBN 80-7169-296-4.

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....
Bc. Holubová Lucie

Adresa trvalého pobytu studenta:

17. listopadu 1228/14, 742 21 Kopřivnice

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Obvyklé chyby provázející proces organizační změny a jejich důsledky

Příloha č. 2 - Průvodka

Příloha č. 3 - Systém Helios IQ

Příloha č. 4 - Dotazník

Příloha č. 5 - Tabulka souhrnných relativních četností - kovovýroba

Příloha č. 6 - Tabulka souhrnných relativních četností - komaxitárna

Příloha č. 7 - Tabulka souhrnných relativních četností - montáž

Příloha č. 8 - Tabulka souhrnných relativních četností - všechny provozy